

Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland

Ludwig, Joachim (Ed.); Moldaschl, Manfred (Ed.); Schmauder, Martin (Ed.); Schmierl, Klaus (Ed.)

Postprint / Postprint

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ludwig, J., Moldaschl, M., Schmauder, M., & Schmierl, K. (Hrsg.). (2007). *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland* (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, 9). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:ssoar-324487>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

*Joachim Ludwig, Manfred Moldaschl, Martin Schmauder,
Klaus Schmierl (Hg.):*

Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, hrsg. von Manfred Moldaschl Band 9

ISBN 978-3-86618-135-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, 304 S., € 27.80

Alle reden von Innovation und der Bedeutung des Wissens. Von Arbeit hingegen ist nurmehr die Rede, wenn es um Arbeitsplätze geht. Doch Wissen und Innovation werden in Arbeitsprozessen erzeugt. Der Zusammenhang von innovativer Arbeit und Innovationsfähigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft ist enger denn je. Wie können innovative Arbeit und zur Innovationsfähigkeit in Deutschland beitragen? Der vorliegende Band zieht aus sozial-, wirtschafts- und ingenieurwissenschaftlicher Perspektive ein Resümee zum Stand der Arbeitsforschung und schlägt programmatisch die Brücke zur Innovationsforschung. Zu den Themen Innovationsarbeit, Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften, nachhaltige Nutzung von Humanressourcen und Veränderungskulturen werden neue Modelle, Methoden und empirische Befunde vorgestellt.

Schlüsselwörter: Zukunftsfähige Arbeitsforschung, Innovationsarbeit, Innovationspartnerschaften, Innovationskultur, Nachhaltigkeit

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit

Band 9

herausgegeben von Manfred Moldaschl

Joachim Ludwig
Manfred Moldaschl
Martin Schmauder
Klaus Schmierl
(Hrsg.)

Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-86618-135-9

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit: ISSN 1619-4365

1. Auflage, 2007

© 2007 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

1. Die Verbindung von Arbeits - und Innovationsforschung

| | |
|---|----|
| Manfred Moldaschl, Joachim Ludwig, Klaus Schmierl Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland | 11 |
| Martin Schmauder Innovation: Arbeitsforschung – ingenieurwissenschaftliche Sichtweise | 21 |
| Ursula Zahn-Elliott Die Förderinitiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ | 23 |
| Friedrich Fürstenberg Thesen zur zukunftsorientierten Arbeitsforschung | 31 |
| Werner Fricke Wie muss eine zukunftsfähige Arbeitsforschung inhaltlich, methodisch und organisatorisch ausgerichtet sein? | 35 |
| Volker Volkholz Capability for Innovation | 41 |
| Manfred Moldaschl Innovationsfähigkeit durch nachhaltiges Ressourcenmanagement und institutionelle Reflexivität | 51 |
| Heike Jacobsen Anforderungen an sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung | 61 |
| Eva Bamberg Zukunftsfähige Arbeitsforschung | 67 |
| Norbert Baszenski Statement im Rahmen der Podiumsdiskussion | 75 |

2. Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften: Organisation und Arbeit

| | |
|--|-----|
| Klaus Schmierl, Nick Kratzer, Wolfgang Dunkel, Norbert Huchler Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften: Organisation und Arbeit | 79 |
| Andreas Boes, Katrin Trinks Internationale Innovationspartnerschaften in der IT-Industrie | 85 |
| Hartmut Hirsch-Kreinsen Innovationspartnerschaften in Unternehmensnetzwerken | 95 |
| Klaus Schmierl Internationalisierte Arbeitswelt: Arbeitspolitik, Interessenregulierung und Arbeitsforschung | 103 |
| Wolfgang Dunkel, Kerstin Rieder Innovationspartnerschaften in neuen Unternehmen-Kunden-Beziehungen | 113 |
| Nils Stegemann Wie Kompetenzen von Dienstleistern und Kunden innovative Mobilitätsdienstleistungen ermöglichen | 119 |
| Harald Wolf Ergebnisse und Perspektiven vernetzter Arbeitsforschung | 125 |

3. Innovationsarbeit

| | |
|--|-----|
| Manfred Moldaschl Innovationsarbeit | 135 |
| Erich Latniak, Anja Gerlmaier Belastung bei kooperativer Innovationsarbeit | 147 |
| Jan de Leede, Jan Kees Looise Cooperative Innovation Work and HRM: Towards an integrated framework | 157 |

Ernst-H. Hoff

Kurzfristige Verausgabung oder langfristiger Erhalt von Innovationsfähigkeit? Forschungsfragen zu individuellen und organisationalen Zielkonflikten

173

Manfred Moldaschl

Zusammenfassung des Workshops

177

4. Humanressourcen und Nachhaltigkeit

Martin Schmauder, Silke Paritschkow

Humanressourcen und Nachhaltigkeit

181

Birgit Benkhoff, Vicky Hermet

Zur Frage der Nachhaltigkeit beim Einsatz geringfügiger Beschäftigung

193

Frank Pietzcker

Aufwandsarme Methoden des Wissensmanagements in KMU: Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch (AI) – eine Methode der partizipativen Wissensarbeit

197

Susanne Schade

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung durch selbstgesteuerte Lernarrangements – Gesundheitsförderung im öffentlichen Personennahverkehr

205

Helmut Lutzmann

Humanressourcen und Nachhaltigkeit – ein Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

213

Andreas Pohlandt, Kati Masuhr

Entwicklung von Kompetenz und Innovationsfähigkeit lohnt sich für kleine und mittelständische Unternehmen

223

Martin Schmauder

Zusammenfassung des Workshops

231

5. Wissenschaftstransfer und neue Veränderungskulturen

Joachim Ludwig

Wissenschaftstransfer, Wissenstransfer und neue Veränderungskulturen 237

Alexander Frevel

Dialoge verändern – Partizipative Arbeitsforschung in Organisationen und professionellen Systemen 249

Julia Lepperhoff

Gender- und Praxiskompetenz in der Arbeitsforschung 257

Gerda Jasper, Karin Denisow

Veränderungskulturen im Spannungsfeld zwischen externen Beratungsimpulsen und internen Ressourcen 267

Martin Elbe

Verstehen und Beraten betrieblicher Handlungsproblematik 275

Werner Fricke

Arbeitsforschung und Aktionsforschung. Perspektiven einer wünschenswerten produktiven Beziehung 285

Joachim Ludwig

Zusammenfassung des Workshops 297

Autorenverzeichnis 301

1.

**Die Verbindung von
Arbeits - und Innovationsforschung**

Manfred Moldaschl, Joachim Ludwig, Klaus Schmierl

Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland

Was heißt eigentlich *Innovationsfähigkeit*? Dass Unternehmen viele Ideen entwickeln, oder sie schnell in neue Produkte oder Verfahren umsetzen? Dass Behörden und andere Organisationen unbürokratisch arbeiten? Dass das Klima in Organisationen und der Gesellschaft eher die Produktion und Aufnahme neuer Ideen als die Skepsis ihnen gegenüber fördert? Dass jede Neuerung vorbehaltlos begrüßt wird, oder ein Alternativendiskurs üblich ist? Dass neues Wissen rechtlich geschützt wird, oder dass es sich möglichst offen verbreiten soll? Dass Bildungseinrichtungen Menschen mit unmittelbar anwendbarem Wissen ausstatten, oder mit möglichst universellem, beliebig transferierbarem? Diese Fragen werden kontrovers diskutiert und ebenso unterschiedlich beantwortet. Eines aber ist vielen Diskursen und Antworten gemeinsam: das Thema *Arbeit* spielt dabei kaum eine Rolle. Sie erscheint vielen als Chiffre für einen Handlungs- und Daseinsmodus des industriellen Zeitalters, der ebenso wie die industrielle Produktionsweise sein Ablaufdatum erreicht hat.

1. Herausforderungen einer gemeinsamen Arbeits- und Innovationsforschung

Von der Wirkmächtigkeit solcher irriger Annahmen ausgehend, skizzieren wir nachfolgend sechs Herausforderungen, denen sich die Arbeits- und die Innovationsforschung in Deutschland zu stellen haben und in Teilen bereits auch erfolgreich stellen.

(1) Wissen statt Arbeit?

Nach einer weit verbreiteten Meinung wird die Bedeutung von „Arbeit“ in einer Wissensgesellschaft durch die des „Produktionsfaktors Wissen“ abgelöst. Nur: Irgend jemand muss das Wissen über neue Produkte, Verfahren, Märkte, Zusammenhänge etc. produzieren. Und jemand muss es anwenden, um es wirksam zu machen, zu prüfen, an Kontexte anzupassen, es weiterzuentwickeln und in Können zu verwandeln. Das geschieht nicht im „Wissensmanagement“, sondern wie eh und je in Arbeitsprozessen. Allerdings vielfach selbst in neuen. Da ungeachtet al-

ler Dezentralisierungs- und Integrationsbemühungen zugleich die Arbeits- und Wissensteilung ungebrochen fortschreitet, vollziehen sich Wissensentwicklung und Wissensverwendung ferner in immer beziehungsreicheren, höchst interdependenten Formen der Zusammen-Arbeit – über Abteilungs-, Organisations-, Disziplin- und Ländergrenzen hinweg (Stichworte: Projektarbeit, Netzwerke, Wertschöpfungspartnerschaften). Entsprechend komplex, sensibel und störanfällig sind diese Kooperationsprozesse.

Die neuen Formen und Probleme der Wissensproduktion und -verwendung, der innerbetrieblichen Kooperation, der organisationsübergreifenden Projektarbeit und der Transformation von Wissenschaftswissen und Praxiswissen zu untersuchen, das sind Kernaufgaben einer „zukunftsfähigen“ Arbeitsforschung, mit denen sie die Innovationsfähigkeit des Landes stärken kann.

(2) Institutionalisierte Bildung reicht nicht

Bildung, Bildung, Bildung lautet eine weitere Ein- oder Ansicht in Politik, Wirtschaft und Alltagsbewusstsein, wonach entwickelte Wissensgesellschaften im globalen Wettbewerb maßgeblich über ihr Intellectual Capital konkurrieren, also über ihre Investitionen in Forschung und Humankapital (Thurow 1999; OECD 2004). Das ist sicher nicht verkehrt, wie die Korrelationen zwischen Investitionen in institutionalisierte Bildung und Wachstumsraten (oder anderen Prosperitätsmaßen belegen (z.B. Wöhlbier; OECD 2006a). Doch formelle Bildung in Bildungsinstitutionen ist nur ein Teil des *lebenslangen Lernens*. Nur diesen Teil zu betrachten ist ebenso einseitig und gefährlich wie die Idee, die Entwicklung der Persönlichkeit werde primär durch Wissensvermittlung in Bildungseinrichtungen geprägt. Menschen verbringen einen um vieles größeren Teil ihrer Lebenszeit in der Arbeit als in formellen Bildungsprozessen. Damit findet auch der weitaus größere Teil dessen, was als *lebenslanges Lernen* bezeichnet wird, in der Arbeit statt. Wie Lernen und Persönlichkeitsentwicklung im Arbeitsprozess gefördert werden können, gehört zu den Kernthemen der Arbeitsforschung seit den 1970er Jahren. Wie dies aber unter zunehmend unsicheren Beschäftigungsbedingungen und brüchiger werdenden Erwerbskarrieren geschehen kann, was dabei die Möglichkeiten und Grenzen neuer Bildungsmöglichkeiten sowie arbeitsimmanenter, arbeitsbezogener und arbeitsentkoppelter Qualifizierungskonzepte sind, wo massive Barrieren im Lerntransfer zwischen „Arbeit“ und „Bildung“ liegen und wo Lernbarrieren in der Arbeit Innovationsfähigkeit einschränken, das herauszufinden gehört zu den neuen Herausforderungen der Arbeitsforschung.

Arbeit ist der Prozess, der *Bildung, Innovation und Beschäftigung* verbindet – ein Prozess, in dem das in mehr oder weniger praxisfernen Bildungsprozessen angeeignete Wissen praktisch gemacht und in Können transformiert – und in dem selbst neues Wissen erzeugt wird. Qualifizierte, motivierte und flexible Mitarbeiter gelten als Schlüsselfaktoren für Unternehmen der Zukunft. Die Entwicklung und erfolgreiche Anwendung technologischer Innovationen hängt wesentlich vom

Wissen und Können der Beschäftigten ab. In welcher Weise jedoch das *Humankapital* praktisch zum Tragen kommt, ist nicht nur eine Frage der Bildung, sondern auch einer lern- und innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung. Die *Qualität der Arbeit* entscheidet maßgeblich darüber, in welchem Maß künftig Humankapital und Kreativität gebraucht oder gefährdet, erhalten oder vernutzt, entwickelt oder verschwendet werden.

(3) Beruflichkeit als Innovationsbremse?

Den lebenslangen Beruf soll es verbreiteten Diagnosen zufolge nicht mehr geben. An seine Stelle soll „Employability“ treten, ein Kunstwort der EU-Beschäftigungspolitik. Es steht für die flüchtige Beruflichkeit, für die Individualisierung gesellschaftlicher Ordnungsmuster und damit auch für die Privatisierung ehemals politisch zu bearbeitender Problemlagen. Die Substitution von Beruflichkeit durch *lebenslanges Lernen*, die kontinuierliche Herstellung des eigenen Arbeitsvermögens, wird als Chance individueller Emanzipation präsentiert, die allerdings auch permanente Investitionen ins eigene ‚Humankapital‘ zur Voraussetzung hat. Nach Moss Kanter (1996) soll individuelle Qualifikation als neues Sicherungssystem das korporatistische ablösen. Konsequenz (und Ziel) sind individualisierte Qualifikationsprofile anstelle standardisierter Berufsbilder und Tarifstrukturen. Parallel dazu verbinden sich große Hoffnungen auf eine Überwindung sogenannter Rigiditäten des deutschen Arbeitsmarktes mit Bestrebungen, Erfahrung und Erfahrungslernen in Form von Zertifikaten formell anzuerkennen. Verbessern sollen sich damit die Durchlässigkeit von Beschäftigungssegmenten, Statusbarrieren und beruflichen Demarkationen (z.B. durch Äquivalenz von Meisterzertifikat und nachgewiesener Berufserfahrung) sowie die Praxisrelevanz der Kompetenznachweise. Unklar bleibt, in welchem Verhältnis Formen und Institutionen der Weiterbildung und der Kompetenzförderung stehen sollen. Insofern besteht auch die Gefahr einer „Entberuflichung“, wenn mit einer „Entschlackung“ der Curricula professionelle Standards verloren gehen, Breite und Fundierung beruflicher Befähigungen zugunsten vermeintlich haltbarer *soft skills* geopfert werden – quasi in Umkehrung der bisherigen Schieflage.

Die Arbeitsforschung kann hier Entwicklungspotentiale entfalten, wenn sie sich stärker mit der Berufs- und Weiterbildungsforschung verbindet und hier u.a. die Frage stellt, wie die Innovationsfähigkeit von Kompetenzen (z.B. Befähigung zur „Innovationsarbeit“) enger mit der Entwicklung von Arbeitsprozessen verzahnt werden kann. Die Qualität der Arbeit ist dafür maßgeblich. Unter anderem geht es darum, Berufsausbildung und Erfahrungslernen in der Arbeit nicht gegeneinander ausspielen zu lassen. Ferner wäre nach feldspezifisch sinnvollen, innovativen Verschränkungen von Bildung, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung als Grundlagenstruktur für *lebenslanges Lernen* zu forschen. Und nicht zuletzt sind die Bedingungen zu beschreiben, unter denen nicht nur vermarktbarer, sondern auch sozial wünschenswerte Gestaltungskompetenzen (z.B. Demokratiefähigkeit, Innovationsfähigkeit) produziert werden.

(4) Neue Belastungen, Gesundheitsrisiken, Innovationsbarrieren

Die Vorstellung von einer Arbeitswelt, die immer sauberer, ergonomischer, selbstbestimmter und damit auch immer belastungsärmer wird, erweist sich leider als Trugschluss. Zwar nehmen einige der klassischen Belastungsfaktoren der Arbeit tatsächlich ab, doch im Einklang mit europäischen Studien belegen auch einige der in diesem Band versammelten Beiträge neue Gesundheitsgefährdungen und steigende soziale Kosten der Arbeit (z.B. Kira 2003, OECD 2006b, European Foundation 2007). Neben beruflichen Qualifikationen werden künftig vermehrt Engagement, Initiative, Kreativität, Flexibilität sowie fachübergreifende Kompetenzen der Selbstorganisation, Selbstkontrolle bis hin zur Selbstvermarktung gefordert. Für die Beschäftigten ergeben sich daraus neue Handlungsspielräume, aber auch neue Gefährdungen. Auf ihre Bewältigung und Vermeidung sind weder die Unternehmen noch die Beschäftigten angemessen vorbereitet. Neue Konflikte und widersprüchliche Anforderungen entstehen: Loyalität und Identifikation werden gefordert, während Flexibilisierung und Unsicherheit der Beschäftigung zugleich Entwicklungsmöglichkeiten in Unternehmen beschränken. Kooperationsanforderungen nehmen zu, während zugleich interner Wettbewerb in den Unternehmen verschärft wird. Wissen mit anderen zu teilen wird immer nötiger, zugleich aber auch riskanter. Die Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen verwischen sich, ‚Multitasking‘ und Selbstüberforderung breiten sich aus. Nicht nur die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, sondern auch die von Arbeit und außerberuflichem Engagement in Verein, Politik und Ehrenamt wird zum Problem. Trotz körperlicher Entlastung tritt nun Verschleiß in anderer Form in Erscheinung: Versiegende Kreativität, „burn-out“, innere Distanz, innere Kündigung, sowie abnehmende Bereitschaft, in Betrieb und Gesellschaft zum sozialen Zusammenhalt beizutragen oder Risiken beim Beschreiten neuer Wege zu akzeptieren.

Wenn die „Nachhaltigkeit von Arbeit“ eine Säule der Innovationsfähigkeit des Standorts Deutschland ist, dann liegt hier eines der drängendsten Probleme. Im Interesse des Gesundheitswesens, der Innovationsfähigkeit und natürlich der arbeitenden Menschen soll Arbeit „salutogenetisch“ gestaltet sein, also gesundheitsförderlich und damit so, dass sie die Potentiale der Menschen zur Bewältigung von Belastungen stärkt. Während aber die klassischen Belastungsfaktoren und salutogenetischen Bedingungen der Produktionsarbeit im Rahmen bisheriger Arbeitsforschung gut aufgeklärt werden konnten, besteht hier noch ein großer Handlungsbedarf in Bezug auf die neue Arbeit. Die Vorstellung, man könne klassisches arbeitswissenschaftliches Wissen einfach auf die neue Arbeit, etwa Projektarbeit, anwenden oder übertragen, hat sich als falsch herausgestellt. Das belegen auch einige Beiträge in diesem Band.

(5) Neue Wirtschafts- und Sozialstrukturen

Den Beginn des 21. Jahrhunderts markieren tief greifende und umfassende Veränderungen in den uns bekannten Wirtschafts- und Sozialstrukturen. Gewandelte sozio-ökonomische Rahmenbedingungen gehen einher mit Veränderungen der traditionellen Organisationsstrukturen von Unternehmen, mit Verschiebungen innerhalb und zwischen den Wirtschaftssegmenten sowie neuartigen Prozessen der Innovation und Wertschöpfung. Infolge von Globalisierung, Restrukturierungen in den Wirtschaftsunternehmen, verkürzten Innovationszyklen und gestiegenen Innovationsrisiken, der Steigerung der Komplexität von Innovationen sowie globalen und internationalen Kooperationen treten überbetriebliche Netzwerkstrukturen ergänzend neben das einzelne Unternehmen als Quelle der Wertschöpfung und Innovation. Die maßgeblichen Steuerungs- und Kontrollmechanismen in der Ökonomie finden zunehmend in vertikalen und horizontalen Kooperationsbeziehungen statt. Die Orte des Entstehens von Innovation, Wissen und Erwerbstätigkeit werden dadurch vielfältiger und ergänzt durch eine Vielzahl konkurrierender Modelle und Organisationsformen: neben weiterhin selbstständig agierenden Betrieben und Firmen wird Wertschöpfung und Innovation verstärkt in verteilten Arbeitsstätten, komplexen Produktions- und Innovationsstrukturen sowie vor allem in vertikalen und horizontalen Netzwerken erbracht. Innovationsprozesse sind dabei durch eine zunehmende Überlappung der einzelnen Innovationsphasen gekennzeichnet, in welcher sich die Entwicklung, Verwendung und Regulierung neuer Technik und neuer Produkte wechselseitig vorantreiben. Zudem sind Innovationsprozesse entlang verteilter Wissensbasen unterschiedlicher Akteure und Wirtschaftssektoren und verstärkt supranational organisiert. Überbetriebliche Kooperation wird zu einem eigenständigen Wettbewerbsfaktor und setzt eine Neudefinition von Kooperationsschnittstellen sowie eine Neuschneidung der unternehmensinternen Organisations- und Kooperationsstrukturen voraus. Folglich wandeln sich auch die Anforderungen an die Beschäftigten im Arbeitsprozess: Kooperations-, Kommunikations- und Teamkompetenzen gewinnen – zum Teil mit einer internationalen oder interkulturellen Ausrichtung – an Bedeutung. Die angemessene Verfügbarkeit von Kompetenzen und Qualifikationen in quantitativer und qualitativer Hinsicht wird auch für die unternehmerische Personalpolitik kritisch. Wie sich diese ökonomischen sowie organisatorischen Veränderungen im Arbeitsprozess auswirken und was dies für das Arbeitshandeln und die Kompetenzentwicklung bedeutet, wird zum Thema für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung.

(6) Neue Spaltungen

Im Wettbewerb der entwickelten Nationen, auch im europäischen Vergleich, hat Deutschland in vielen Dimensionen Spitzenpositionen eingebüßt. Das Bildungssystem ist selektiver und lässt einen größeren Teil der Bevölkerung aus dem Erwerbsleben herausfallen („Prekariat“) oder gar nicht erst (ggf. wieder) ins Erwerbsleben eintreten, wie etwa die vergleichsweise geringe Frauenerwerbsquote in Deutschland zeigt. Das Land nutzt seine Potentiale schlecht, und je innovativer

andere Länder in dieser Hinsicht agieren, umso mehr verfestigt sich der Abstiegs-trend. Während sich die Diskussion auf Politikfelder wie die Familien-, Arbeitsmarkt und Bildungspolitik konzentriert, die hier Abhilfe schaffen sollen, lässt man einen großen Suchraum weitgehend brach liegen, in dem Arbeits- und Innovationsforschung gemeinsam Lösungsmöglichkeiten erarbeiten können: von der Möglichkeit der Herstellung auch einfacher Produkte in Hochlohnländern über die intelligente Gestaltung von Arbeitszeitregimes bis hin zur Gestaltung innovativer arbeits- und familienbezogener Dienstleistungsangebote bis hin zu sozialen Innovationen im Bereich der Bürgerarbeit.

Daneben wird die bislang kaum beachtete soziale Diskriminierung industrieller Produktionsarbeit zum Problem, einschließlich der Ingenieursarbeit. Abgesehen von sozialen Folgen wirft dies für die Unternehmen das wirtschaftliche Problem auf, wie sie in Zukunft die benötigten qualifizierten und motivierten Fachkräfte für anspruchsvolle industrielle Produktionsarbeit (Gruppenarbeit, Anlagensteuerung und Überwachung, Konstruktion, Innovationsarbeit usw.) bekommen. Für Arbeitskräfte in diesen Bereichen wiederum entsteht die Gefahr, in Sackgassen der Erwerbsbiographie zu geraten, bis hin zur vorzeitigen Ausgliederung aus Erwerbsarbeit, wenn nicht weitere Bemühungen in Arbeitsgestaltung und kultureller Modernisierung der Produktion unternommen werden.

2. Die Beiträge dieses Bandes

Die Tagung *Innovation: Arbeitsforschung*¹ vom Dezember 2006, deren Beiträge um etliche erweitert im vorliegenden Band dokumentiert werden, hatte sich zur Aufgabe gemacht, zum einen den Stand dessen zu resümieren, was bis dato an Modellen, Methoden und Befunden zu einer „Zukunftsfähigen Arbeitsforschung“ erarbeitet wurde, insbesondere im Rahmen eines Verbundvorhabens unter diesem Titel (vgl. dazu den Beitrag von Zahn-Elliott in diesem Band). Zum anderen sollten die Teilnehmer der Tagung sowie weitere Beitragende Desiderate formulieren, in welcher Richtung und in welchen Fragen die Arbeitsforschung besondere Anstrengungen unternehmen sollte, um die Innovationsfähigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern.

Wie der Rückblick auf vergangene Jahrzehnte der Arbeitsforschung zeigt, muss man dabei einen längeren Atem haben und in größeren Zeiträumen denken. Mit dem Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Humanisierung der Arbeitswelt“

¹ Die Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation der Tagung „INNOVATION: Arbeitsforschung - Innovationsfähigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft“ (FKZ 01FA0662, FA0663 und FA0664) wurde gefördert im Programm über den Projektträger DLR vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Projektpartner waren die TU Dresden (Schmauder), die TU Chemnitz (Moldaschl), die Universität Potsdam (Ludwig) und das ISF München (Schmierl).

war in den 1970er-Jahren ein neues Förderinstrument zur Modernisierung von Arbeit entwickelt worden. Neue Formen der Arbeitsorganisation und der Partizipation, wie sie in der New Economy propagiert wurden, waren freilich nicht deren Erfindungen. Maßgebliche Grundlagen hierfür wurden vielmehr im Zusammenwirken von öffentlicher Förderung, Arbeitsforschung und innovationsbereiten Unternehmen in den 1970er- und 80er-Jahren gelegt. Dass der jahrzehntelang geforderte und erprobte „Abschied vom Taylorismus“ sich erst sehr viel später in größerem Maßstab verbreitete, verdeutlicht den Horizont, in dem auch künftige Modernisierungsstrategien gedacht werden müssen.

Die laufende Modernisierung von Arbeit erzeugt – das mag paradox erscheinen – nicht weniger, sondern mehr Anforderungen an ihre wissenschaftliche und gesellschaftspolitische Unterstützung. Nicht nur internationale Vergleichsstudien zum Bildungssystem, auch solche zu Entwicklung von Arbeit und Innovation zeigen, dass wir von einer Vorreiterrolle ins Mittelfeld abrutschen. Da *Wissensproduktion*, *Arbeit* und *Innovation* eng zusammenhängen, muss Arbeitsforschung gleichrangig und verzahnt mit Bildungs- und Innovationsforschung betrieben werden. Eine Bildungs- und Forschungspolitik ohne Förderung der Arbeitsforschung und -gestaltung verhält sich wie ein Investor, der Kapital bereitstellt, sich aber nicht weiter darum kümmert, welche Erträge es bringt. Diesen Zusammenhang behandelt vorrangig das erste Kapitel.

Das zweite Kapitel befasst sich aus der Perspektive der Arbeitsforschung mit der Kooperation, der Zusammen-Arbeit in *Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften*. Die Etablierung neuer Formen zwischenbetrieblicher Kooperation war in den vergangenen zwei Dekaden einer der dynamischsten Prozesse in der Modernisierung der Wirtschaft. Entsprechend vielfältig und widersprüchlich sind die aufzuarbeitenden Erfahrungen, Lösungen und neuen Probleme in diesen „hybriden“, von Kooperation und Wettbewerb zugleich geprägten Formen der Produkt- und Dienstleistungserstellung („Koopetition“). Im Hinblick auf daraus resultierende Anforderungen an die Arbeitsforschung zeichnen sich im Wesentlichen drei Themenfelder ab: Eine wesentliche Voraussetzung, den Wandel in der modernen Arbeitswelt angemessen erfassen zu können, besteht zum ersten in einer empirisch und konzeptuell gehaltvollen Analyse der Genese, Strukturen, Organisationsprinzipien und des Wandels von Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften – also Fragen der Dynamik, Transformation, Flexibilität, Aufgabenstellungen und Auflösung von Netzwerken. Zum zweiten erfordert eine Befassung mit Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften eine Berücksichtigung der (neuen) Dialektik aus Widersprüchen, Hemmnissen, Blockaden, Barrieren und neuen Optionen; Innovations- und Wertschöpfungsmanagement setzt immer auch Konfliktmanagement voraus. Zum dritten stehen die Gestaltungsdimensionen von Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften im Fokus, wobei hier Kennzeichen des Netzwerks an sich, der Akteure im Netzwerk, der netzwerkbezogenen Handlungsanforderungen sowie der vorhandenen Qualifikationen der Beschäftigten (bis hin

zur Qualifizierung) aufgegriffen werden müssen. Vor diesem Hintergrund werden im zweiten Kapitel des vorliegenden Bands Innovationspartnerschaften zwischen Unternehmen sowie in neuen Unternehmen-Kunden-Beziehungen thematisiert.

Welche neuen Charakteristika und Probleme die bislang als leuchtendes Gegenmodell zur taylorisierten Produktionsarbeit geltende wissensintensiver Arbeit auszeichnen, macht das dritte Kapitel zum Thema. Es führt zugleich den Begriff der *Innovationsarbeit* in die Arbeitsforschung ein und bringt damit einen veränderten Focus auf Arbeit zum Ausdruck. Implizit haftete dem Begriff der Arbeit immer das Primat der Ausführung an, und damit die Wiederholung als Normalfall der Arbeit. Innovation kam „von außen“ und beschränkte sich auf wenige Fälle im Jahr (in Jahren). In Unternehmen hat aber nicht nur die Zahl der Innovationen in allen Handlungsdimensionen zugenommen (technisch, organisational, logistisch, personell, sozial, rechtlich), sondern auch die Verantwortlichkeit. Die Arbeit an Innovationen wird damit tendenziell zur Aufgabe jedes Beschäftigten und muss daher so gestaltet sein, dass die Ressourcen der Beschäftigten sowie der Organisation insgesamt hierfür kontinuierlich entwickelt werden. Ferner soll auch an diesem Themenfeld deutlich gemacht werden, wo eine Kooperation der bislang separat agierenden Instanzen der Arbeits- und Innovationsforschung praktische Erträge und neue Erkenntnisse verspricht.

Einer der zentralen Kritikpunkte tayloristischer Rationalisierung war die eingeschränkte Nutzung und Entwicklung menschlichen Arbeitsvermögens (Dequalifizierung, Vereinseitigung). Zukünftig geht es nun darum, die „Nebenfolgen“ dieser Strategien zu vermindern oder zu vermeiden. In neuen Organisations- und Arbeitsformen sollen das Human- und Sozialkapital nicht nur effektiver genutzt, sondern auch gezielter entfaltet und nachhaltiger entwickelt werden. Die Probleme der neuen Arbeitswelt können weder von den Beschäftigten noch den Unternehmen allein bewältigt werden. Es ist notwendig, unterschiedliche Aspekte der Gestaltung von Arbeit zu integrieren: von der Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitszeitgestaltung bis hin zur beruflichen Entwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit. Um den skizzierten Ambivalenzen des Wandels der Arbeit gerecht zu werden, müssen die vorliegenden Erkenntnisse und Konzepte der Arbeitsgestaltung weiterentwickelt werden. Damit befasst sich das vierte Kapitel, *Humanressourcen und Nachhaltigkeit*.

Die noch Anfang der 90er-Jahre zu konstatierende Konzentration der Arbeitsforschung auf industrielle Produktion ist mittlerweile überwunden. Ausdruck findet dies in Forschungs- und Gestaltungsansätzen zu neuen Arbeitsbereichen wie Dienstleistungs- und Wissensarbeit, ebenso in konzeptuellen Neuorientierungen bei der Analyse neuer Formen von Arbeit sowie der Entgrenzung von Arbeit und Leben. Hinzu kommt, dass der Kern des „deutschen Innovationsproblems“, nämlich die mangelnde Verbindung von Wissenschaft und Praxis, die fehlende *Umsetzung* von Wissen in Handeln (Produkte etc.), ungelöst ist. Wie kommt das wissenschaftliche Wissen in die Praxis? Damit befasst sich das fünfte und letzte Kapitel.

Die Gestaltung von Arbeit vollzieht sich nicht nach ökonomischen und technischen Sachzwängen. Sie enthält vielmehr eine wachsende Zahl unterschiedlicher Optionen. Ist die Wahl aber einmal getroffen, so sind die eingeschlagenen Pfade nachträglich nur schwer zu korrigieren. Die Pfadabhängigkeit ist groß, der Wendekreis enorm. Die Arbeitsforschung ist ein wesentliches Element gesellschaftlicher Innovationspolitik und daher gerade gegenwärtig unverzichtbar. Insbesondere die skandinavischen Länder demonstrieren, wie Arbeits- und Innovationsforschung sowie Arbeits- und Innovationspolitik in enger Abstimmung zu einer wettbewerbsfähigen Wirtschaft und einer prosperierenden Gesellschaft beitragen können. Bislang ist in Deutschland wie in Europa insgesamt noch viel zu wenig erkennbar, wie denn die anspruchsvolle Lissabon-Strategie realisiert werden soll, nach es in Europa darum gehen soll, “to establish an inclusive, most competitive and dynamic knowledge-based economy by the year 2010, ... to produce accelerated and sustained economic growth [and] ... to ensure full employment and social cohesion” (CEC 2000). Warum sollten wir nicht anstreben, die Vorreiterrolle, die Deutschland einmal in dieser Beziehung hatte, endlich wieder einmal zu erlangen?

Literatur

- CEC (2000): The Lisbon European Council – An Agenda of Economic and Social Renewal for Europe, DOC/00/7 February 28, Brussels: European Commission.
- European Foundation (2007): Fourth European Working Conditions Surveys 2005. (Authors: Parent-Thirion, Agnès; Fernández Macías, Enrique; Hurley, John; Vermeulen, Greet): Brussels: Eurofund.
- Kira, M. (2003): From good work to sustainable development. Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life. Stockholm: Royal Institute of Technology.
- Moss Kanter, R. (1996): Weltklasse. Im globalen Wettbewerb lokal triumphieren. Wien: Ueberreuter.
- OECD (2004): Innovation in the Knowledge Economy. Implications for Education and Learning. London: OECD Publishing.
- OECD (2006a): The OECD-Factbook 2006. Paris: OECD.
- OECD (2006b): Health Data 2006. Statistics and Indicators for 30 Countries: London: OECD Publishing.
- Thurow, L. (1999): Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies, and Nations in a Knowledge-Based Economy. New York: Harper Business.
- Wöhlbier, F. (2002): Humankapitalbildung und Beschäftigung. Eine finanzpolitische Analyse. Wiesbaden: DUV.

Innovation: Arbeitsforschung – ingenieurwissenschaftliche Sichtweise

Das Bild von der menschenleeren Fabrik ist längst Vergangenheit. Es ist unbestritten, dass zur Herstellung von Produkten, seien es Waren oder Dienstleistungen, Menschen notwendig sind. Auch Innovationen entstehen nicht von selbst. Sie entstehen durch die schöpferische Kraft von Menschen. War es in der Vergangenheit so, dass es schlaun Köpfen und genialen Erfindern gelungen ist, als Einzelkämpfer bahnbrechende Erfindungen umzusetzen, so ist es heute überwiegend so, dass Innovationen durch Menschen in Organisationen gemacht bzw. angestoßen werden. Waren es in der Vergangenheit überwiegend technische Innovationen die die Weiterentwicklung geprägt hat, so hat sich zwischenzeitlich das Innovationsfeld verbreitert. Es hat sich auch die Art und Weise, wie Wissen in technische und soziale Innovationen überführt wird geändert. Von der Situation, dass Innovation zumeist eine Angelegenheit weniger Spezialisten war, bezieht ein aktuelles Innovationsmodell seine Ressourcen aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Akteuren und gesellschaftlichen Teilbereichen. Die Veränderungen, die diese Entwicklung nach sich zieht, sind grundlegend. Nunmehr ist die Schaffung von Innovationen nicht mehr ein isoliertes Spezialistentum, sondern Aufgabe im gesamten Raum der Arbeit. Es entsteht der Innovationsraum Arbeit. Entsprechend den Aufgaben der Wissenschaft, bestehende Situationen zu beschreiben, Zusammenhänge zu erklären und zukünftige Entwicklungen vorauszusagen, leiten sich daraus vielfältige Forschungsaufgaben ab. Bedeutsam in diesem Zusammenhang ist es, dass sich der Innovationsraum Arbeit selbst dynamisch verändert. Innovation (und auch Wertschöpfung) findet häufiger nicht mehr im klar abgrenzbaren Kernbereich des Unternehmens statt, sondern entsteht im direkten Kundenkontakt oder im Austausch mit Kooperations- und Netzwerkpartnern.

Die ingenieurwissenschaftliche Ausrichtung der Arbeitsforschung sieht sich der Einheit von Analyse, Bewertung und Gestaltung verbunden. D.h. es geht darum, den Innovationsraum Arbeit zu analysieren, die Bedingungen zu bewerten und daraus Gestaltungsempfehlungen abzuleiten und bei der Umsetzung dieser mitzuwirken.

Zunächst geht es darum, Innovationen zu analysieren. Eine Innovation ist nicht nur eine gute Idee, sondern sie schließt die wirtschaftliche Umsetzung mit ein. Es ist deshalb eine erste Erkenntnis, dass es darum gehen muss, die Voraussetzungen für Innovationen zu fördern. Es gilt, die Faktoren der Innovationsfähigkeit gezielt zu identifizieren, so dass die nebulöse Forderung nach einer verbesserten Innovationsfähigkeit ganz konkret an betrieblichen Gestaltungsaufgaben festgemacht werden kann.

Um die Innovationsfähigkeit zu verbessern, bedarf es kreativer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einem organisationalen Umfeld mit geeigneten Strukturen und Prozessen tätig sein können. Im Innovationsraum Arbeit sind deshalb die konkreten Arbeitsbedingungen zu optimieren, so dass die Leistungsfähigkeit und Kreativität gefördert wird. Gesundheit und Kompetenzentwicklung werden hier eine Rolle spielen. Weiterhin geht es um die Entwicklung von geeigneten Organisationsstrukturen. Damit ergeben sich die vier Aufgabenfelder „Organisation“, „Gesundheit“, „Technologie“ und „Kompetenz“ die aus der Sicht der ingenieurwissenschaftlich orientierten Arbeitsforschung zu analysieren, zu bewerten und zu gestalten sind.

Ursula Zahn-Elliott

Die Förderinitiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

zur Vorbereitung auf diese Tagung habe ich noch einmal die Anfänge des Ideenwettbewerbes „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ und die Schritte bis zur heutigen Tagung angeschaut.

Und ich bin offen gestanden schon etwas beeindruckt davon, mit welcher Deutlichkeit wir damals die heute nicht weniger gültigen Anforderungen an eine zukunftsfähige Arbeitsforschung formuliert haben.

Die Bekanntmachung des Ideenwettbewerbs zum Themenfeld „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ wurde im August 2000 veröffentlicht. Der Text beginnt mit den „Herausforderungen an die Arbeitsforschung in Deutschland“. Und die Kriterien für die Zukunftsfähigkeit der Arbeitsweise von Arbeitsforschung haben an Aktualität nichts verloren:

Ein kurzer Blick auf die Kriterien belegt:

Interdisziplinarität

und die Frage nach Arbeitsformen, die eine nur additive Zusammenarbeit von Disziplinen überwinden, sind heute wichtiger denn je.

Kundenorientierung

Kundenorientierung, ja Kunden-Integration ist in der heutigen Arbeits- und Geschäftswelt unverzichtbar für Wertschöpfung und Erfolg. Zu Recht muss sich auch die Arbeitsforschung die Frage stellen, wer heute die Kunden der Forschungsergebnisse sind und welche Bedürfnisse sie in einer sich rasch wandelnden Arbeitswelt haben. Damit ist aber auch die Frage verbunden, wie sich interessengeleitete Kundenorientierung und unabhängige Forschung vereinbaren lassen. Oder: ob wir vielleicht nur einer modischen Entwicklung nachlaufen.

Eine herausragende Stellung nimmt die Europäische/Internationale Orientierung ein.

Kurz vor Beginn der deutschen EU Ratspräsidentschaft ist die Frage nach der Verankerung der deutschen Arbeitsforschung im europäischen Kontext aktueller

denn je. Mit den Stärken der deutschen Arbeitsforschung können wir uns im europäischen Kontext und bei europäischen „Kunden“ durchaus sehen lassen. Aber sind wir da nicht etwas zögerlich und im Vergleich mit unseren europäischen Nachbarn noch sehr stark mit uns selbst beschäftigt? Die europäische Kommission eröffnet zurzeit Möglichkeiten, die Forschung zu den sog. weichen Faktoren stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Es kommt darauf an, dass die Arbeitsforschung diese Chance nutzt und für eine bessere europäische Zusammenarbeit eintritt.

Die heutige Tagung ist ein Beleg dafür, dass wir mit dem Offenen Diskurs Fortschritte machen.

Allerdings scheint dies doch noch ein zartes Pflänzchen zu sein angesichts der drängenden gesellschaftlichen Probleme. Ein Mehr an lustvoller Streitkultur, Querdenken und unkonventionellen Beiträgen, die das Image vom deutschen Jammertal Lügen strafen, würde sicher nicht schaden.

Und last but not least, ist Zukunftsorientierung – also die Frage, wie und wo die Arbeitsforschung das Gras wachsen hört, bevor es zertrampelt und gefressen ist – ebenso wichtig wie die Fähigkeit, die Errungenschaften der Vergangenheit mit den Trends und Anforderungen der Zukunft in Einklang zu bringen.

Mit der Förderinitiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ des BMBF ist es gelungen, eine Plattform zu etablieren, die es den beteiligten Forscherinnen und Forschern ermöglichte, sich – festgemacht an unterschiedlichen Themenfeldern – diesen Herausforderungen zu stellen.

Damit verbanden wir das Ziel, einen Selbst-Innovationsprozess der deutschen Arbeitsforschung zu ermöglichen, damit sie zukünftig für Entwicklungen und Veränderungen der Arbeitswelt besser gerüstet ist und vorausschauend Lösungen erarbeiten und bereitstellen kann.

Dem Thema „Arbeit“ sollte damit auch in der Forschungsförderung die Bedeutung zukommen, die seinem Stellenwert in der politischen und der gesamtgesellschaftlichen Debatte entspricht.

Denn Arbeit und die sie gestaltende Arbeitspolitik beeinflussen alle Politikbereiche: von der Forschungs- bis hin zur Wirtschaftspolitik.

Gerade die Ereignisse der letzten Zeit haben bestätigt, dass Innovationsfähigkeit in einer globalisierten Welt nur erhalten werden kann, wenn grundlegende Änderungen in der Struktur und Organisation von Arbeit, von Unternehmen, intermediären Organisationen und in der Gesellschaft vorgenommen werden.

Dazu benötigen Wirtschaft und Gesellschaft ganzheitliche und nachhaltige Konzepte, die technologie- und arbeitsorientierte Qualitäts-, Innovations- und Beschäftigungsstrategien enthalten. Nur so kann der Anspruch, ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erreichen, eingelöst werden.

Die Arbeitsforschung hat in diesem Spannungsfeld eine herausragende gesellschaftliche Bedeutung. Ihr kommt die Aufgabe zu, sich mit den aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen und mit ihren Auswirkungen auf die Arbeitswelt auseinanderzusetzen und zukünftige Trends möglichst frühzeitig aufzuzeigen. Dieses Wissen ist die Basis für die Erarbeitung und Erprobung von Strategien und Maßnahmen zur Bewältigung der immer komplexer werdenen Herausforderungen, denen sich Unternehmen und Beschäftigte stellen müssen.

Zukunftsfähige Arbeitsforschung ist daher auch mehr denn je gefragt und gefordert für die Politikberatung.

Im Rückblick meine ich, dass in den 9 Projektverbünden mit 17 Teilvorhaben der Förderinitiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“, die im Frühjahr 2002 begonnen haben, Beachtliches erreicht wurde, gemessen an den zuvor genannten Kriterien.

In den Projekten arbeiteten Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Disziplinen wie Psychologie, Soziologie, Pädagogik, Ökonomie, Physiologie, Arbeitsrecht, Sozialphilosophie, Medizin, Ingenieur- und Forstwissenschaft zusammen. Sie erprobten neue Arbeitsweisen der Arbeitsforschung, entwickelten neue Forschungsvorgehen und -methoden und identifizierten zukunftsweisende Trends in der Arbeitswelt, wobei das vorhandene nationale und internationale Wissen als Basis diente.

Mit der Förderinitiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ haben Forschungsförderung und Wissenschaft in der Tat in mehrfacher Hinsicht neue Wege beschritten:

So wurden neue Formen Vorhaben übergreifender Zusammenarbeit erprobt und neue Blickwinkel und Wege der Selbstorganisation über Disziplinen hinweg in den Projekten entwickelt.

Ein erfolgreiches Experiment, das diese Anforderungen praktisch mit Leben erfüllt hat, möchte ich beispielhaft anführen. Es ist die Broschüre „Zukunftsfähige Arbeitsforschung, Arbeit neu denken, erforschen, gestalten“. In diesem Gemeinschaftswerk haben sich alle Beteiligten nach einem intensiven Diskussionsprozess auf ein Modell für eine Struktur zukunftsfähiger Arbeitsforschung verständigt und die zu bearbeitenden Aufgabenfelder bestimmt. Der Förderer war an diesem Entstehungsprozess beteiligt. Hiervon gingen auch wichtige Impulse aus für das neue Programm „Arbeiten – Lernen-Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“.

Mit der Broschüre wurden fünf Aufgabenfelder identifiziert und beschrieben. Sie sind – so meine ich – für die weitere Ausrichtung der Arbeitsforschung von erheblicher Bedeutung:

Gestatten Sie mir hier nur einige Punkte anzusprechen:

Arbeit neu denken: Modelle, Theorien, Indikatoren, Maßstäbe:

Problemlösungen sind nicht denkbar ohne Instrumente der Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung von Arbeitswirklichkeit. Klassische arbeitswissenschaftliche Begriffe wie „Autonomie“, „Partizipation“, „Bindung“, „Bildung“ etc. müssen theoretisch neu bestimmt werden, um Phänomene, die in der Praxis als (neue) Probleme auftreten, erklären zu können. Neue theoretische Ansätze, d.h. Erklärungen und Wirkungsmodelle, sind insofern wichtige Projektergebnisse. Sie führen teilweise zur Revision von Begriffen, Indikatoren und Bewertungsmaßstäben und bieten damit neue „Werkzeuge“ der Bewertung und Gestaltung von Arbeit.

Indikation von Optionen und Problemen:

Die Analyse der Handlungsmöglichkeiten und der Handlungsfolgen in der Nutzung von Arbeitsvermögen gehört zu den Hauptaufgaben. Leitfragen sind u.a.: Welche neuen Möglichkeiten etwa der Entwicklung von Arbeitsvermögen, des Belastungsabbaus, des Nachweises von Belastungskosten u.ä. blieben bislang unentdeckt oder ungenutzt? In welchen Arbeitsfeldern und bei welchen Praktiken tauchen neue Probleme auf? Worin unterscheiden sie sich von bekannten Problemen? Wo zeichnen sich problematische Trends ab (Früherkennung)?

Arbeit neu erforschen – Methoden:

Die Entwicklung neuer Forschungsmethoden ist ein wichtiges Aufgabenfeld, weil auf diese Weise neue Probleme in den Blick kommen. Dasselbe gilt für Interventions- oder Evaluierungsmethoden. Bei letzteren ist insbesondere zu verdeutlichen, wie die „Zukunftsfähigkeit“ von Arbeit bzw. von Strategien der Arbeitskraftnutzung operationalisiert und evaluiert werden kann.

Vermittlung:

Forschung ohne Vermittlung von Erkenntnissen und Aufnahme von Problemsichten der Praxis bliebe wirkungslos. Vermittlung ist mehrdimensional zu verstehen. Zum einen im üblichen Sinn als Vermittlung von (neuem) Wissen an Adressaten der Forschung. Ferner als Vermittlung zwischen Akteuren der Forschung und der Praxis, und gegebenenfalls auch zwischen den Adressaten. Einfluss auf den öffentlichen und politischen Diskurs im weiteren Sinne ist ebenfalls eine Vermittlungsleistung, auch wenn diese selten direkt zurechenbar ist, sondern über „Mittler“ erfolgt.

Vermittlung von Forschungsergebnissen muss darüber hinaus auch in der jeweils eigenen Profession erfolgen. Das gilt nicht nur für das eigene Fach (z.B. Arbeitssoziologie, -psychologie), sondern gegebenenfalls auch für eine ganze Disziplin (etwa wie BWL), und zwar im nationalen wie im internationalen Maßstab. In diesem Sinn kann auch die Zusammenführung bislang getrennt behandelter Problem- und Gestaltungsdimensionen (z.B. Controlling und Arbeitsgestaltung) als Vermittlung gesehen werden.

Praktische Problemlösungen:

Ein wichtiger Maßstab für Zukunftsfähigkeit ist die Fähigkeit der Arbeitsforschung praktische Problemlösungen für die Herausforderungen der Arbeitswelt beizusteuern. Dabei gilt es, Praxis nicht zu eng zu verstehen. Arbeit findet nicht nur in Betrieben statt, und sie wird auch nicht allein betrieblich gestaltet, reguliert, innoviert. Arbeitsforschung richtet sich daher generell an alle hiermit befassten Akteure der Praxis, also neben Betrieben und Arbeitskräften an die Tarifparteien, gesetzgeberische Instanzen, Normungsinstanzen, Krankenkassen und andere Instanzen des Gesundheitssystems, öffentliche und private Einrichtungen des Aus- und Weiterbildungssystems, Berater etc., und die entsprechenden Professionen bzw. die Professionellenvereinigungen derer, die in diesen Einrichtungen verantwortlich wirken.

Meine Damen und Herren,

Die Förderphase der Initiative ist seit etwas mehr als einem Jahr abgeschlossen. Die Vorhaben befinden sich mitten in der Phase der Verwertung. Vieles hat sich aus den Vorhaben heraus entwickelt. Ich glaube, die Arbeitsforschung hat ein Stück Zukunftsfähigkeit gewonnen. Das zeigt sich m. E. auch nicht zuletzt an den neuen Akzenten in der Politik:

Denn das neue FuE -Programm des BMBF „Arbeiten Lernen Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“, das nun das Programm Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ ablöst, hat wichtige Impulse und Hinweise aus den Projekten des Ideenwettbewerbs bezogen.

Hervorheben möchte ich zum einen die Ziele und die inhaltliche Ausrichtung des neuen Programms. Es trägt dem Zusammenwachsen von Arbeiten und Lernen Rechnung mit einem Leitbild, das Innovationsfähigkeit aus der Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung in einer modernen Arbeitswelt stärken will.

Mit dem Programm, wollen wir dazu beitragen, dass

- Unternehmen die Voraussetzungen für erfolgreiche Kompetenzentwicklung schaffen und zur Quelle neuen Ideen, Produkte und Beschäftigung werden
- Die Menschen ihr Können, ihre Kreativität und ihre Motivation in die Arbeitswelt einbringen und ihre Kompetenzen dort auch weiter entwickeln
- Netzwerke und Zusammenarbeit gestaltet werden, die Marktchancen und Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen.

Zur Verwirklichung dieser Ziele wurden 5 Handlungsfelder für FuE-Arbeiten identifiziert, die sich an den Herausforderungen wie wir sie für die Arbeitsforschung formuliert haben orientieren:

In dem Feld Wertschöpfungspartnerschaften geht es um die

- Wirkung und Gestaltung von Unternehmen-Kundenbeziehungen
- Unter dem Titel Innovationspartnerschaften werden Aspekte der Vernetzung – vor allem auch bei kleinen und mittleren Unternehmen angesprochen.
- Das 3. Handlungsfeld stellt Veränderungsfähigkeit und die notwendige Balance zwischen Flexibilität und Stabilität in den Mittelpunkt.
- Die Voraussetzungen und Gestaltungsmöglichkeiten von Menschen im Innovationsprozess sind Gegenstand des Handlungsfeldes 4.
- Und Handlungsfeld 5 befasst sich mit dem Verhältnis neuer Arbeitsformen und den Qualifizierungsstrukturen.

Zugleich setzt das Programm als lernendes Programm auch deutliche Akzente bei der Entwicklung neuer Methoden und Instrumente für FuE. Dazu gehört u. a. ein strukturierter Prozess der Selbstreflektion mit sog. Metaprojekten und transdisziplinären Monitoringaktivitäten und zu guter letzt die verbindliche Verankerung von Querschnittsthemen, wie Genderfragen und Aspekte der Diversität als Arbeitsprinzip aufnehmen. Sie sehen, dass Überlegungen und Themen aus der Initiative zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung in vielerlei Hinsicht das Programm mit strukturiert haben.

Eine wichtige Voraussetzung hierfür war es, dass die erarbeiteten Ergebnisse reflektiert wurden. In diesem Zusammenhang gilt mein besonderer Dank den Mitgliedern der Jury, die die Förderinitiative über den gesamten Zeitraum begleitet haben. Sie haben durch ihre Beteiligung an den zahlreichen Veranstaltungen zum Erfolg der Initiative erheblich beigetragen.

Ein ganz herzliches Dankeschön geht dabei an die Vorsitzende der Jury, Frau Professorin Eva Bamberg.

Ich bedaure sehr, dass Sie aus persönlichen Gründen leider nicht an dieser Tagung teilnehmen kann. An sie gehen von hier aus meine allerbesten Grüße und Genesungswünsche.

Ein weiteres Jury Mitglied, Herr Norbert Baszenski vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft wird morgen an der Podiumsdiskussion teilnehmen und auch dort sicher in bewährter Weise die Kooperation von Arbeitsforschung und Wirtschaft unterstützen. Auch Ihnen dafür herzlichen Dank.

Meine Damen und Herren,

Ich denke, wir haben für diese Tagung einen guten Zeitpunkt gewählt, um wichtige Ergebnisse aus den Projekten vorzustellen und das Erreichte, auch im Hinblick darauf, was wir daraus für die Zukunft – nicht zuletzt für das neue Förderprogramm – lernen können, zu reflektieren.

Hinter einer solchen Tagung stecken wie wir alle wissen auch viel Überlegungen und große Mühe in der Vorbereitung wie bei der Durchführung.

Ich danke daher den Organisatorinnen und Organisatoren für die Vorbereitung, den Referentinnen und Referenten für ihre aktive Unterstützung und allen guten Geistern, die oft im Verborgenen wirken. Uns allen wünsche ich eine interessante Tagung mit dem Blick auf neue Horizonte.

Thesen zur zukunftsorientierten Arbeitsforschung

1. Zukunftsorientierung richtet sich auf wahrscheinliche Ereignisse und Abläufe und basiert deshalb auf der Erkundung und Evaluierung von Möglichkeiten.

Die Arbeitsforschung kann hierbei hinsichtlich ihrer Reichweite von ganz unterschiedlichen Perspektiven geleitet sein. Grundlegende Dimensionen sind:

- eine auf den arbeitenden Menschen und seine Interessen bezogene *Subjektorientierung*, die also Verwertungs-, Erhaltungs- und Gestaltungsinteressen des arbeitenden Menschen ernst nimmt und ihnen zur Geltung verhilft;
- eine auf das Arbeitsfeld mit seinen Anforderungen bezogene *Strukturorientierung*, die sich auf bestehende Sacherfordernisse und institutionelle Regelmechanismen richtet, gleichzeitig aber auch Veränderungspotenziale erkundet;
- eine auf die Einbettung von Arbeitsprozessen in übergreifende Wirkungszusammenhänge bezogene *Umweltorientierung*, auch mit dem Ziel einer möglichst nachhaltigen Verbesserung von Lebenslagen.

Der übergreifende Problemhorizont ergibt sich aus der in der Praxis entstehenden Notwendigkeit, diese verschiedenartigen Aspekte stimmig zu einem realisierbaren Konzept zu koordinieren. Hier besteht weiterhin Handlungsbedarf.

2. Das Innovationspotenzial der Arbeitsforschung, die Umsetzung problemlösender Möglichkeiten, variiert nach den fachlichen Ansatzpunkten. Sie sind sehr unterschiedlich entsprechend der institutionalisierten Gliederung des arbeitswissenschaftlichen Wissensvorrats. Hiervon hängt auch die Festlegung der unabhängigen Variablen im Forschungsprozess ab: Sind Veränderungen technik-, markt- oder subjektinduziert? Die nächste Zukunft dürfte allerdings durch die Zunahme „ganzheitlicher“ Ansätze gekennzeichnet sein. Das Konzept einer interdisziplinären Arbeitswissenschaft mit integrativen Anwendungsstrategien hat sich bei der Ausarbeitung und Umsetzung zukunftsorientierter Leitvorstellungen durchaus als hilfreich erwiesen: Arbeitssituationen müssen hinsichtlich ihres Veränderungspotenzials nach den Kriterien der Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Akzeptanz (im Sinne der Machbarkeit, Erträglichkeit und Zumutbarkeit der Anforderungen) und der normativen Regelungsdichte erforscht werden, wenn möglich subjektorientiert. Aber das in einem abgegrenzten Bereich arbeitende Subjekt ist keineswegs der einzige Handlungsträger. Es ist Teil einer systemisch organisierten, technisch

gestützten und ökonomisch bewerteten, weit über den individuellen Arbeitsbereich hinaus reichenden Handlungskette, die prozessorientiert zu analysieren und zu gestalten ist. Die sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung muss diesen Problemhorizont auch in konkreten Forschungsprojekten bewältigen und hierbei den Dialog mit den anderen arbeitswissenschaftlichen Disziplinen pflegen. Man muss – auch im Hinblick auf schon vorhandene und dokumentierte Erkenntnisleistungen – immer wieder „über den eigenen Tellerrand“ schauen.

3. Einzelaussagen in diesem Zusammenhang hängen von einer zunächst zu klärenden Auffassung von „Arbeit“ und ihrer Bedeutung im Lebenszusammenhang ab. Ein erheblicher Teil der zukunftsorientierten Forschungsentwürfe verdankt seine Dynamik, aber auch seine Fragwürdigkeit der „Entgrenzung“ bisher üblicher Begriffsinhalte. So wird „Arbeit“ immer häufiger von dem ausschließlichen Bezug auf marktwirtschaftlich organisierte Erwerbsarbeit und Berufstätigkeit abgekoppelt. Auch ist die Kritik an einem mechanistischen Arbeitsbegriff berechtigt, der Arbeit mit dem messbaren Leistungsaufwand gleichsetzt. Sie darf aber nicht die Arbeitsmerkmale anhand der Vielfalt subjektiver Motivationen beliebig auffächern. Begriffe wie „Trauerarbeit“, das „Abarbeiten von Komplexen“ oder sogar die Aufforderung, „das Kapital arbeiten zu lassen“, sind letztlich Metaphern, denen die *differentia specifica* der gesellschaftlichen Notwendigkeit und Erscheinungsweise von Arbeit fehlt.

Nicht jede Tätigkeit ist Arbeit, auch nicht, wenn sie mit Anstrengung und Erfolg verbunden ist. Sonst wäre jeder Skatclub ein Arbeitsteam. *Insofern empfiehlt sich doch eine Eingrenzung von Arbeit auf die zweckbestimmte und in der Regel kontinuierliche Tätigkeit zur Daseinsvorsorge.* Die durch ihre marktmäßige Vermittlung und die Anwendung technischer Hilfsmittel, insbesondere aber durch die unterschiedliche gesellschaftliche Wertschätzung der arbeitenden Menschen bedingte Erscheinungsweise von Arbeit ist sozialkulturell bedingt. *So ist nach dem Rahmen zu fragen, in dem Arbeit auch zukünftig menschenwürdig geleistet werden kann.* Hierbei wird die Dreifachbindung jeder Arbeit deutlich: einmal an den Leistenden, zum anderen an Leistungsempfänger und schließlich an den Kreis der unmittelbar oder mittelbar Betroffenen. Arbeitsforschung darf deshalb zumindest in der Erkenntnis ihrer Auswirkungen nicht eindimensional konzipiert sein.

4. Arbeit ist kein Selbstzweck. Deshalb ist ihre Entmythologisierung angebracht, wenn versucht wird, ihr die Rolle des Sinnstifters in der Lebensführung mit dem Primat der Selbstverwirklichung zuzuweisen. *Der Sinn der Arbeit ergibt sich erst aus ihrer Zielsetzung und Zweckbindung. Das Gleiche gilt für ihren Nutzen.* Hierbei muss man von den durch kontinuierlich voranschreitende Arbeitsteilung bedingten Austauschbeziehungen ausgehen. Zweifellos hat auch Robinson gearbeitet. Aber dieses Individualphänomen wird sich selbst bei Telearbeit nicht wiederherstellen lassen. Direkt oder indirekt sind Arbeitsprozesse sozial vermittelt, so dass auch die akribische naturwissenschaftliche Erforschung von Belastungen und

Beanspruchungen immer zugleich deren sozialstrukturelle Konditionierung beachten sollte.

5. Der humane Aspekt der Arbeit ist ihre Qualität, die auf der Qualifizierung von Menschen beruht. Deren Missachtung und die Negation ihres Entwicklungspotenzials sind das Verhängnis einer „fremdbestimmten“, d.h. eindimensional an der Abschöpfung von Leistungsreserven orientierten Rationalisierung. Sie führt in letzter Konsequenz zur schrittweisen Enteignung des subjektiven Arbeitsvermögens. Dem gegenüber dient alles, was Arbeitsqualität fördert, sowohl als Steigerung des Leistungsvermögens im Rahmen sozialkultureller Standards, als auch in der Form verbesserter Arbeitsbedingungen, gleichzeitig einer persönlichkeitsbildenden Selbsterfahrung im Arbeitsprozess. *Auch für die Zukunft sollte gelten, dass die Qualität der Arbeit letztlich auf der unverwechselbaren Eigenart und Eigenleistung jedes arbeitenden Menschen und deren Anerkennung beruht.* Qualifizierungsprozesse, die unpädagogisch auf reine Verhaltenskonditionierung zielen, hemmen die intrinsische Motivation und begrenzen die Verantwortung auf vorgegebene Systemkomponenten. Gerade das Gender Mainstreaming hat über ein besseres Verständnis des geschlechtsspezifischen Arbeitsvermögens den Blick dafür geschärft, dass die rein systemische Betrachtungsweise eines Korrektivs bedarf, das die kreative Eigenleistung nicht blockiert. Bei der Umsetzung entsprechender Qualifizierungsstrategien anhand eines „aufgeklärten“ Begriffs von Fachlichkeit ist allerdings ein beharrlicher Gestaltungswille erforderlich. Er muss sich an ganzheitlichen Arbeitskonzepten orientieren, die auch mikropolitisch durchsetzbar sind.

6. Die Erforschung der Zukunftspotenziale von Arbeitsqualität ist aus sozialkultureller Perspektive pfadabhängig. Es entspricht der mitteleuropäischen Tradition, dass das Arbeitsvermögen generell in der Kulturform des Berufs angeeignet und genutzt wird. Hierbei handelt es sich um Qualifikationsbündel, die durch Zertifizierung längerfristige Gültigkeit und Anerkennung erhalten. In der Regel umschließen sie ein breites Anwendungsfeld, das vielfältige Anpassungen und Weiterentwicklungen ermöglicht. Es ist für die Unsicherheit zukunftsorientierter Forschungskonzepte symptomatisch, dass die spezifische Qualität des Berufs und die Persönlichkeitsfördernde, weil Identität stiftende Auswirkung seiner Ausübung immer mehr in den Hintergrund der Betrachtung tritt. Sie wird ersetzt durch die nivellierende Verwendung eines aus soziologischer Sicht letztlich diffus bleibenden allgemeinen Arbeitsbegriffs (z.B. „Lohnarbeit“, „Kopfarbeit“ oder „Frauenarbeit“). Er lässt die Vielfalt individueller Ausprägungen unberücksichtigt zugunsten kollektiver Gattungsmerkmale, die sicherlich auch nützliche statistische Mengenzuordnungen ermöglichen, aber aus soziologischer Sicht eine nähere Erkundung erfordern. Es dürfte schwer fallen, die Bevorzugung einer „kollektivistischen“ Arbeitsperspektive mit einer angestrebten Subjektorientierung zu vereinbaren.

7. Es gibt einen utopischen Ansatz in der Arbeitsforschung, für den alle Strukturen zur Disposition stehen. Derartige Denkspiele sind für die Erkundung des Möglich-

keitsraums der Arbeitsgestaltung sinnvoll. Es ist auch verständlich und notwendig, dass angesichts einer ungewissen Zukunft Bedingungen für verbesserte Flexibilität und gesteigerte Kreativität besonders beachtet werden. So steht außer Frage, dass die arbeitenden Menschen nur in dem Maße eine Subjektrolle im Arbeitsprozess wahrnehmen können, in dem sie gleichsam unternehmerisch, und das heißt kreativ, Verwertungschancen suchen und realisieren. *Aber ebenso wichtig ist auch die Erkenntnis, dass diese Suche aufgrund einer sozialkulturellen Prägung pfadabhängig ist und entsprechend dem Entwicklungsstand der Produktivkräfte an spezifische, deren Nutzung gewährleistende Sacherfordernisse gebunden bleibt.* So lässt sich der Kapitalstock der Unternehmen ebenso wenig kurzfristig grundlegend ändern wie die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten. Diese Einbettung in Strukturzusammenhänge begrenzt den Spielraum für Veränderungsstrategien, wie insbesondere die vorliegenden Erfahrungen mit der Aktionsforschung zeigen. Nicht zu übersehen sind auch die Erhaltungsinteressen des arbeitenden Menschen, die auf eine möglichst langfristige Nutzung seines Arbeitsvermögens gerichtet sind. Fortdauernde, kurzfristig inszenierte Neuorientierungen stehen dem Ausgleich von Anforderungen und Ansprüchen im Sinne einer persönlichen Lebensführung und einer Risiko mindernden Stabilisierung von Lebenslagen entgegen. Auch ist eine Voraussetzung für die Nachhaltigkeit von Problemlösungen in der Arbeitswelt die sozialverträgliche Kontinuität ihrer Anwendung.

8. *Zukunftsorientierte Arbeitsforschung sollte anhand wahrgenommener Möglichkeiten dazu beitragen, nicht nur Anpassungs-, sondern auch Gestaltungsspielräume zu schaffen.* Dies setzt den Abschied von eindimensionalen Denkmustern und den Mut zu neuartigen Lösungen, also den kreativen Umgang mit schon anderweitig vernetzten Daten voraus. Hierbei ist der Begriff „Innovation“ immer wieder kritisch zu betrachten. Es geht nicht darum, etwas nur anders zu machen, sondern um nachhaltige Problemlösungen. Pionierleistungen werden erst in einem mühevollen Diffusionsprozess wirksam, der auf Verhaltensänderungen zielt, und zwar in allen Phasen von Problemlösungsprozessen. Da bei allem Problemdruck das Zeitfenster hierfür in der Regel weit geöffnet ist, empfiehlt es sich, auch die Verbreitung und Anwendung des schon erreichten Kenntnisstands zu fördern, der ja gerade im Falle der Arbeitssoziologie noch keineswegs Allgemeingut geworden ist.

9. *Als Schlussfolgerung ist festzustellen, dass innovative Arbeitsforschung in Strukturzusammenhänge eingebettet ist.* Man kann deshalb Innovationen in der Regel nicht direkt fördern, sondern muss die Bedingungen verbessern, unter denen sie möglich werden.

Wie muss eine zukunftsfähige Arbeitsforschung inhaltlich, methodisch und organisatorisch ausgerichtet sein?¹

Grundeinsichten zukunftsfähiger Arbeitsforschung

1. Arbeitsforschung darf sich nicht auf die einzelwirtschaftliche (betriebliche) Ebene beschränken. Die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen ist politisch und ökonomisch (also gesellschaftlich) verursacht. Frühere Forschungsprogramme zu Arbeit und Technik haben das nicht oder nur unzureichend berücksichtigt.
2. Angesichts der zunehmend sich durchsetzenden Marktsteuerung von Arbeit und Arbeitsbedingungen wird der Zusammenhang von betrieblicher Gestaltung und politisch-ökonomischer Entwicklung deutlicher als in Zeiten fordistischer Produktionssteuerung. Gleichzeitig verlieren die Gestaltungsprinzipien und -konzepte an Eindeutigkeit: Teamarbeit, teilautonome Gruppenarbeit, ja selbst Beteiligung, zuvor als Beitrag zu Selbstbestimmter, demokratischer Organisation von Arbeit und Arbeitsbedingungen entwickelt, werden in den Dienst neuer, flexibler Steuerungsformen gestellt: „Der abstrakte Kontrollmechanismus der flexiblen Unternehmensorganisation duldet keine langfristigen arbeitspolitischen Festlegungen“ (vgl. Dörre, Brinkmann, 2005).
3. Es gibt für die Arbeitswelt keine Öffentlichkeit; was in den Unternehmen geschieht, spielt sich außerhalb der Öffentlichkeit ab. Diese Verschwiegenheit hat historisch ihre Wurzeln in der Zeit, als sich das Bürgertum von der Feudalherrschaft befreite, einen Bereich privater Wirtschaft als seine gesellschaftliche Machtbasis schuf und ihn erfolgreich dem Zugriff der damaligen feudalen Herrschaft entzog. Die Institution der Privatwirtschaft überstand verschiedene Epi-

¹ Ich benutze nicht die übliche Programmsprache, weil sie dazu neigt, Sachverhalte zu vernebeln statt klar anzusprechen. Ich sehe auch, dass meine Überlegungen einen Bias in Richtung staatlich finanzierter Arbeitsforschungsprogramme haben. Solche Programme sind aber immerhin eine, wenn auch meist unzureichende finanzielle Grundlage der Organisation von Arbeitsforschung.

soden wie Merkantilismus oder diverse Verstaatlichungsversuche und ist inzwischen zur mächtigsten gesellschaftlichen Institution entwickelter Industrieländer geworden. In Zeiten systematisch angelegter Externalisierung von Kosten (Umwelt, Arbeitslosigkeit, psychische und körperliche Folgen unnötiger Arbeitsbelastung) wirken die aktuellen Tendenzen des Abbaus sozialer Regulierungen, der verstärkten Privatisierung öffentlicher Güter und der zunehmenden Durchsetzung der shareholder value Doktrin (Realisierung des maximalen kurzfristigen Profits) allerdings gesellschaftsschädlich. Sie geraten zunehmend in Widerspruch zu den Lebensbedingungen gegenwärtiger und zukünftiger Generationen. Dennoch beruht die Institution der Privatwirtschaft, die gegenwärtig ihre bisher extremste Ausprägung in den Shareholder value Strategien des Finanzmarktkapitals findet, auf keinem Sachzwang. Sie ist eine historische Erscheinung, hat also historisch einen Anfang und auch ein Ende, selbst wenn es schrecklich sein sollte (vgl. Chagraff).

Arbeitsforschung ist daher nur zukunftsfähig, wenn sie sich an den genannten Leitlinien orientiert, d.h. den historischen und gesellschaftlichen Charakter der aktuellen Formen von Arbeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen beachtet. Zu den Aufgaben der Arbeitsforschung gehören damit

- Analysen gesellschaftlicher und historischer Kontexte veränderter Arbeitswelten (Makroebene)
- Analyse neuer Arbeits- und Steuerungsformen auf der Mikroebene in Betrieben und Verwaltungen
- Gestaltungsforschung auf der Mikro- und Mesoebene
- Beiträge zur Umsetzung erzielter Ergebnisse (Konzipierung von Verfahren und Institutionen vor allem auf der Mesoebene)

Ich gehe im Folgenden detaillierter auf die drei letztgenannten Bereiche von Arbeitsforschung ein.

Analyse neuer Arbeits- und Steuerungsformen in Betrieben und Verwaltungen (Mikroebene)

Ergänzend zur Erklärung gegenwärtiger Veränderungstendenzen in der Arbeitswelt ist eine empirisch genaue Analyse der aktuellen Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen auf der Mikroebene erforderlich. Dabei dürfte sich herausstellen, dass hier und da tatsächlich eine Retaylorisierung auch von Teamarbeit stattfindet (vgl. Springer 2003), dass aber die dominante Tendenz die Entwicklung neuer indirekter Steuerungsformen betrieblicher Arbeit und Arbeitsorganisation ist. Diese bezeichnen zugleich neue betriebliche Herrschaftsformen (vgl. Peters, Sauer 2005). Gegenwärtig kommt es darauf an, die neu entwickelten Steuerungs- und Herrschaftsformen genau zu erforschen und ihre Wirkungsweise wie auch ihre

Auswirkungen auf die Arbeitenden auf der Grundlage gesicherter Analysen zu beschreiben.

Unter anderem geht es dabei um

- neuartige Belastungen (zunehmende Intensität und Häufigkeit von krank machendem Stress; Zunahme psychischer Belastungen unterschiedlichster Erscheinungsformen von empfundenen Kränkungen bis zu Verspannungen der Rückenmuskulatur)
- prekäre Arbeitsbedingungen. Zusätzlich zur Analyse prekärer Arbeitsbedingungen auf der Mikroebene sind auch die gesellschaftlichen Dimensionen prekärer Arbeit Gegenstand der Arbeitsforschung, etwa: in welchem Umfang gibt es inzwischen auch in Deutschland das Phänomen der working poor (vgl. Ehrenreich, o.J.); welche politischen und gesellschaftlichen Folgen hat die zunehmende Prekarisierung von Arbeit? (vgl. Dörre 2006)
- neue Herrschaftsformen in der Arbeit (abhängige Autonomie; indirekte Steuerung; Instrumentalisierung ehemals demokratischer Formen von Beteiligung zu Zwecken der Leistungssteigerung und der Internalisierung von Herrschaft)

Gestaltungsforschung

a) auf der Mikroebene

- Verfahren zum Abbau von Belastungen. Methodisch wie inhaltlich ist es wichtig, dass die Arbeitenden bei der Analyse der Belastungen ihre Sicht einbringen können. Schließlich sind sie es, die Belastungen sowie ihre Wirkungen körperlich und seelisch erfahren.
- Erprobung von Konzepten Guter Arbeit: auch hier ist die aktive Beteiligung der Arbeitenden an Gestaltungsprozessen unverzichtbar: Für die Vereinbarung von Gestaltungszielen ist ihre Zustimmung wichtig, für die Entwicklung von Gestaltungskonzepten ihr Erfahrungswissen und für die Realisierung ihre Akzeptanz und Mitwirkung.
- Entwicklung von Formen demokratischer Beteiligung durch Aktivierung des innovatorischen Potentials der Arbeitenden (Fricke 1983). Die Durchsetzung von Verfahren demokratischer Beteiligung in den Betrieben als lebendige Ergänzung zu den institutionalisierten Formen von Mitbestimmung ist heute nicht ebenso notwendig wie in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts – sie ist dringender geworden. Demokratische Beteiligung der Beschäftigten in den Betrieben wie der Mitglieder in den Gewerkschaften ist unabdingbar, wenn die Gewerkschaften ihre gegenwärtig sich noch immer vertiefende Krise je

überwinden wollen². In den Betrieben kann demokratische Beteiligung das manipulative Potential indirekter Steuerungsformen und damit verbundener Herrschaft konterkarieren und damit der Entfremdung der Arbeitenden von ihrer Arbeit entgegenwirken. Schließlich ist das innovatorische Potential der Arbeitenden eine Quelle von Kraft und Ideen zur Schaffung der Bedingungen für eine gute Arbeit.

b) auf der Mesoebene

Gestaltungsforschung kann nicht isoliert in Betrieben stattfinden, zwischen denen kein Erfahrungsaustausch stattfindet. Die Gefahr der Wiederholung des Immer Gleichen ist zu groß. Skandinavische Erfahrungen mit regionalen Entwicklungsprozessen (Gustavsen 2006), aber auch Erfahrungen aus den vergangenen Forschungsprogrammen des BMFT zu Arbeit und Technik haben gezeigt, dass die lernende Kooperation zwischen Clustern von Unternehmen die Reichhaltigkeit von Entwicklungs- und Gestaltungsprozessen fördert sowie ihre Verbreitung vorbereitet. In Skandinavien kommen Formen institutionalisierter Kooperation zwischen Unternehmen und regionalen Universitäten hinzu (Brulin 1998), in Deutschland die Kooperation zwischen Forschungsinstituten verschiedener Disziplinen (interdisziplinäre Forschung) untereinander sowie mit Unternehmensclustern.

Umsetzungsforschung (Mainstreaming)

Staatlich finanzierte Programme zur Arbeitsforschung haben begrenzte Laufzeiten und sind projektförmig organisiert. Das verhindert kontinuierliche Forschung ebenso wie es die Umsetzung von Forschungsergebnissen über das einzelne Projekt hinaus verhindert. Regelmäßig unterbleibt die Evaluation eines Forschungsprogramms und seiner Wirkungen, wenn es einmal beendet worden ist, Schlussfolgerungen für das Nachfolgeprogramm werden allenfalls punktuell, aber nicht systematisch gezogen.

Ich habe an zuständiger Stelle schon oft angeregt und möchte es an dieser Stelle wiederholen: In ein staatlich finanziertes Forschungsprogramm gehören finanzielle Mittel zur Schaffung von Institutionen der Umsetzung bzw. (wie es im europäi-

² Es nützt nicht viel, vergangene Versäumnisse (zumal anderer) zu benennen. Dennoch möchte ich darauf hinweisen, dass die Gewerkschaften einen historischen Fehler begingen, als sie in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts das Feld der Arbeitnehmerbeteiligung den Arbeitgebern überließen - mit der heute erkennbaren Folge der Instrumentalisierung des Beteiligungsinteresses in indirekten Steuerungsformen. Alle Ansätze zur Demokratisierung der Gewerkschaften (Matthöfer in den 60ern) wie zur Entwicklung demokratischer Beteiligung in den Betrieben (Fricke, Wetz, Ulich und andere im ersten Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens) stießen auf den Widerstand der Gewerkschaften und hätten doch ihre Entwicklung fördern und stärken können (Fricke 2004).

schen Jargon heute heißt) des Mainstreaming. Denkbar ist zum Beispiel der Einrichtung regionaler Zentren, in denen auf Basis der Ergebnisse von Forschungs- und Aktionsprogrammen öffentlich und öffentlich finanziert Beratungsleistungen für Unternehmen (insbesondere KMU, auch solche aus der Migrantenökonomie), Gewerkschaften, betriebliche Arbeitnehmervertretungen zur Arbeitsgestaltung erbracht werden. Im Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens ist Ende der 70er Jahre vorgeschlagen worden, regionale arbeitswissenschaftliche Zentren einzurichten, deren Aufgabe die Umsetzung von Forschungsergebnissen ist. Dieser Vorschlag scheiterte damals am Einwand des BMFT, das Konzept der Regionalisierung von arbeitswissenschaftlichen Zentren greife in die Zuständigkeit der Länder ein und könne daher von einem Bundesministerium nicht gefördert werden. Inzwischen fördert das BMFT eine ganze Serie von regionalen Programmen zur Förderung von lokalen und regionalen Innovationen (InnoRegio usw.), so dass das damalige Argument hinfällig ist.

Ein weiterer Ansatz zur Umsetzung von Ergebnissen der Arbeitsforschung sind trägerautonome Projekte. Damit liegen aus dem ersten Humanisierungsprogramm gute Erfahrungen vor, Beispiele: Das Umsetzungsprojekt der IG Metall Anfang der 80er Jahre und verschiedene Projekte von arbeitgebernahen Bildungswerken.

Ein großes Hindernis für die Entwicklung einer öffentlichen, demokratisch legitimierten und staatlich finanzierten Arbeitspolitik ist das eklatante arbeitspolitische Desinteresse der politischen Parteien sowie die Weigerung vieler Bundesministerien, bei der Bewältigung von arbeitspolitischen Querschnittsaufgaben zu kooperieren (etwa Ministerien für Forschung, Soziales, Gesundheit, Bildung). Dies sind Auswirkungen der gesellschaftsschädlichen, gleichwohl noch immer akzeptierten (tolerierten) Trennung von Öffentlichkeit und privater Wirtschaft, insbesondere ihrer demokratisch nicht legitimierten Verfügung über Arbeit und gesellschaftliche Ressourcen.

Hier stößt Arbeitsforschung, insbesondere wenn sie in gestaltender Perspektive geschieht, auf gegenwärtig noch immer wachsende Restriktionen, derer sie sich bewusst sein muss, die sie in ihren Diskursen aber weder stillschweigend noch ausdrücklich akzeptieren oder legitimieren darf.

Literatur

- Brulin, G. (1998): How to shape creative territorial energy: The case of the Gnosjö Region. In: Concepts and Transformation, 3(3), S. 255-269.
- Dörre, K.; Brinkmann, U. (2005): Finanzmarktkapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In: KZSS, Sonderheft 45, S. 85-116.
- Dörre, K.; Kraemer K.; Speidel, F. (2006): The increasing precariousness of the employment society: Driving force for a new right wing populism? In: International Journal of Action Research, 2(1), S. 98-128.

- Ehrenreich, B. (o.J.): Arbeit poor. Unterwegs in der Dienstleistungsgesellschaft. Antje Kunstmann, o.O.
- Fricke, W. (1983): Participatory research and the enhancement of workers' innovative qualifications. In: *Journal of Occupational Behaviour*, 4, S. 73–87.
- Fricke, W. (2004): Drei Jahrzehnte Forschung und Praxis zur Humanisierung der Arbeit in Deutschland – eine Bilanz. In: Wolfgang Weber u.a. (Hrsg.): *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung*. Vandenhoeck und Ruprecht: Göttingen, S. 144–168.
- Gustavsen, B. (2006): Learning Organisation and the process of regionalisation. In: *International Journal of Action Research*, 2(3), S. 320–343.
- Peters, K.; Sauer, D. (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. In: Hilde Wagner (Hrsg.) *Rentier ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*. VSA: Hamburg, S. 23–58.

Volker Volkholz

Capability for Innovation¹

Mein Thema ist die „Capability for Innovation“: die Befähigung zur Innovation. Diskutieren möchte ich, ob und wie Arbeitsforschung hierzu einen Beitrag leistet. Hierzu würde ich gerne mit Ihnen eine gedankliche Weltreise durch die Kontinente und verschiedensten Disziplinen dieser Welt machen. So kann man zeigen, dass das Thema „Capability for Innovation“ an verschiedensten Stellen an Bedeutung gewinnt. Es liegen nicht nur aus Amerika und Europa, sondern inzwischen auch aus Asien und aus Ländern, die Sie im Zusammenhang mit Wissenschaft überhaupt noch nicht in Erwägung gezogen haben, z.B. Kolumbien und Bangladesh, überaus bemerkenswerte Beiträge dazu vor, die sich darauf konzentrieren, wie die Fähigkeit zur Innovation in Unternehmen und in der Gesellschaft aktiviert werden kann. Aus Zeitgründen unterbleibt diese Weltreise.

Unsere Technologiepolitik hält nicht viel von der capability for innovation; sie läuft nach wie vor nach anderen Regeln. Zu prüfen wird sein, wie weit die Befähigung zur Innovation auch ein Dialogangebot an die Technologiepolitik ist. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, die capability for innovation ist weiß Gott nicht das einzige Thema, das eine zukunftsfähige Arbeitsforschung zu bearbeiten hat. Ich verteidige aber die Hypothese, dass sie eines der Schlüsselthemen sein kann, die uns helfen kann, ein Stück voranzukommen.

Mein Vortrag wird so ablaufen, dass ich in 3 Schritten vorgehe:

Zuerst werde ich darlegen, welchen Anforderungen eine zukunftsfähige Arbeitsforschung meiner Meinung nach zu genügen hat – und die sind ein bisschen anders, als es meistens diskutiert wird.

¹ Der Vortrag ist frei und spontan gehalten worden. In der Vorstellung hat mich der Sitzungsleiter, Herr Prof. Dr. Schmauder, als „Fossil der HdA-Forschung“ charakterisiert. Wenn ich so wahrgenommen werde, kann ich mich aus so verhalten – als wieder erwachter Dinosaurier: mal pflanzen- und mal fleischfressend.

Abgesehen von einigen sprachlichen Glättungen ist an diesem Vortrag nichts geändert worden. Der eingereichte wissenschaftliche Beitrag „Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz – Einstieg in neue Wege der Arbeitsforschung“ ist infolge knapper Zeit etwas in den Hintergrund getreten. Er kann unter www.gfah.de nachgelesen werden.

Ich möchte Ihnen zweitens zeigen – durch einen historischen Rückblick auf die Entwicklung der Arbeitsforschung in den letzten 40 Jahren – warum es so schwierig ist, mit diesen Anforderungen fertig zu werden.

Und drittens werde ich auf neue Möglichkeiten eingehen, also Wege des Themas Arbeitskräfteeinsatzbilanz skizzieren.

Nun zu den Herausforderungen:

Ein jeder von Ihnen hat inzwischen mehrere Projektanträge geschrieben und ich möchte darauf wetten, dass in jedem Projektantrag steht, er diene dazu, die Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Also ich fördere die Wettbewerbsfähigkeit schon seit 30 Jahren, aber ich habe nicht den Eindruck, dass ich dabei sehr erfolgreich bin. Ich weiß nicht, wie das bei Ihnen ist ... Deshalb habe ich mir irgendwann die Frage gestellt: Wettbewerb, Globalisierung – was bedeutet das? Was heißt das für ein einzelnes Unternehmen? Umformuliert lautet die Frage: „Was muss das einzelne Unternehmen haben, das sich vorgenommen hat, die nächsten 20 Jahre zu überleben?“ Wenn Sie anfangen, darüber nachzudenken, kommen Sie ganz schnell auf die Idee, dass ein Unternehmen im Hinblick auf Zukunft nur zwei Möglichkeiten hat:

Entweder es stirbt oder es erneuert sich, wendet also Schumpeters kreative Zerstörung auf sich selber an.

Wir haben ja alle in den letzten Jahren erlebt, wie es ist, wenn Schumpeter von Unternehmen auf sich selbst angewendet wird (Schumpeter – These der kreativen Zerstörung). Woraus dann die Zusatzanforderung entstanden ist, ich möchte bitte eine zivilisierte kreative Zerstörung haben. Das heißt, ich sehe nicht ein, dass eine Erneuerung eines Unternehmens sehr häufig zu Lasten der Arbeitnehmer geht. Also: Ein Unternehmen, bezogen auf die letzten 20 Jahre, steht vor der Alternative, entweder sich zu erneuern, oder eben zu sterben und ich wünsche mir eben auch, dass diese Erneuerung in zivilisierter Weise geschieht (vgl. Volkholz 2004).

Ich habe weiter nachgedacht und ein bisschen empirisch nachgesehen: Jedes erfolgreiche Unternehmen schleppt mit sich einen Friedhof mit gescheiterten Unternehmen. Das wird auch in Zukunft so sein. Diese Erinnerung an die nicht mehr vorhandenen Unternehmen ist auch ein Anlass, darüber nachzudenken, was davon vermeidbar und was davon unvermeidbar war. Die Prinzipalantwort auf diese Frage, wie man einen harten Wettbewerb auch in den nächsten 20 Jahren gestalten kann, ist einfach beantwortet: Im Grunde nur durch Einzigartigkeit. Einzigartigkeit eines Unternehmens ist definiert als beständige Herausforderung im Urteil der Kunden, anders als jeder Wettbewerber zu sein und ähnlich den Besten. Ähnlich den besten Unternehmen innerhalb und außerhalb der Branche ist wichtig für die Entwicklung der Produktivität; anders als die Wettbewerber zu sein, ist entscheidend, um

überhaupt dem Kunden Anlass zu geben, ein bestimmtes Produkt oder Dienstleistung zu kaufen. Ähnlichkeit und Andersartigkeit gleichzeitig voranzutreiben, ist eine Schlüsselbedingung dafür, dass ein Unternehmen eine langfristige Zukunftschance hat.

Damit ist ein dickes Problem für die Wissenschaft gegeben. Wissenschaftler und nebenbei Politiker und recht erst Bürokraten lieben Regeln. Wir unternehmen Forschungsanstrengungen, um Regeln zu formulieren. Mit diesen Regeln fördern wir aber immer die Ähnlichkeit. Für einen Unternehmer ist nichts mehr verhasst, als Ähnlichkeit. Ein transparenter Markt mag für den Kunden gut sein. Für einen Unternehmer ist ein vollkommener Wettbewerb bei voller Transparenz eine schlichte Katastrophe. Ich kenne keinen Unternehmer, der sich freiwillig darauf einlässt. Er unternimmt unendlich viele Bemühungen, um dies zu vermeiden.

Was soll dann aber Arbeitsforschung beitragen zur Unterstützung der Einzigartigkeit?

Die Forschung, insbesondere die capability-Forschung, hat deutlich gezeigt, dass natürlich ein wissenschaftlicher Beitrag die unternehmerische Leistung eines einzigartigen Produktes nicht ersetzen kann.

Was aber unterstützbar ist, ist die Potenzialorientierung. Die Erhaltung eines Potentials, die es dem Unternehmen erlauben, sich selbst zu erneuern. Und hier liegt eigentlich ein Schlüsselpunkt. Die Frage lautet also nicht: „Wie kann Arbeitsforschung Einzigartigkeit unterstützen?“. Arbeitsforschung soll und muss sich daran messen lassen, ob Arbeitsforschung einen Beitrag zur Potenzialentwicklung des Unternehmens leistet, zur Fähigkeit, sich auf Veränderungen einzustellen, Spaß an Veränderungen zu haben, Neuerungen für eine natürliche Anstrengung zu halten, aber nicht für eine Katastrophe, also Chancen zu erkennen, zuzugreifen.

Die Humanressourcen haben im Wertschöpfungsprozess eine besondere Stellung. Man braucht „ein bisschen Geld“ und man braucht eine intelligente Organisation dazu. Es gibt, wenn man an Potenzialentwicklung und Gestaltung denkt, eine Menge vertrauter und verwandter Themen, die wir in den letzten 40 Jahren kennen gelernt haben. Die Frage lautet also: „Was kann Arbeitsforschung leisten zur Analyse, zur Entfaltung, zur Entwicklung von Potenzialen, die in sich die Fähigkeit tragen, mit zukünftigen – teils bekannten, teils unbekannten – Herausforderungen zivilisiert umzugehen.“

Die erste Herausforderung, auch um offensiver zu werden, besteht darin, wenn wir von Wettbewerbsfähigkeit reden, dann heißt das, die Einzigartigkeit der Unternehmen zu unterstützen. Je einzigartiger unsere Unternehmen sind, desto vielfältiger ist die Unternehmenslandschaft. Das hat also auch noch eine Menge gesellschaftspolitischer Vorteile. Wenn wir uns auf den Standpunkt stellen, dass eine zwingende Voraussetzung für Einzigartigkeit und Vielfalt, die Entwicklung und

Entfaltung von Potenzialen in Unternehmen und in der Gesellschaft sind, dann tragen wir etwas tatsächlich zur Wettbewerbsfähigkeit bei, aber auch zur Vielfalt und Vielfältigkeit in dieser Gesellschaft.

Also für mich bedeutet eine zukunftsfähige Arbeitsforschung, dass sie sich wesentlich stärker noch als in der Vergangenheit mit diesem Konzept der Potenzialorientierung (und da ist die *capability for innovation* ein Ansatzpunkt) auseinandersetzt.

Eine zweite Herausforderung, der wir aber auch genügen müssen, ist das leidige Transferproblem. Wir brauchen eine deutlich höhere Transferproduktivität. Es müssen mehr Unternehmen tatsächlich an unseren Forschungsergebnissen partizipieren. Wir müssen uns zum Teil auf neue Wege einlassen:

Zeitgleich zu dieser Veranstaltung findet in Aalen (in Westfalen) ein Seminar statt. Dort bauen Handwerker und Schüler einen Roboter zusammen. Das ist für die Handwerker eine praktische Einführung in das Basiswissen über Roboter und für die Schüler ein Praxistest des Wissens, das sie sich im letzten halben Jahr angeeignet haben.

Außerdem finden heute zeitgleich in Bärenstein die „4. Bärensteiner Gespräche“ statt. Dort treffen sich 1 ½ Dutzend konkurrierende Unternehmen, die alle in der Region tätig sind, die ähnliche Produkte, präzisionsmechanische Teile herstellen und gründen ein gemeinsames Kompetenzzentrum zur Aus- und Weiterbildung. Es ist ihnen gelungen, die Frage der Einzigartigkeit, des Geheimnisschutzes eines jeden Unternehmens und was man dennoch gemeinsam tun kann, pragmatisch sinnvoll zu beantworten.

Ich bin mir sicher, dass beide Veranstaltungen Nachfolgeaktivitäten haben, und ich könnte Ihnen eine Menge weiterer ähnlich gelagerter Beispiele vorstellen. Sie haben alle etwas gemeinsam. Sie setzen stärker auf einen Begriff, der unmodern geworden ist in der Wissenschaft, sie setzen auf Eigensinn und Kreativität der Akteure. Sie setzen auf die Verbindung von Naturwissenschaft, Technik und einer lernenden Alltagskultur, sie setzen auf Selbvertun, auf Selbstinitiierung, auf selbstlaufende und auf gemeinschaftliche Aktivitäten und warten nicht immer darauf, dass von woanders her die Lösung kommt.

Das bedeutet auch, das Moment des Ausprobierens, des Experimentierens gewinnt an Bedeutung. Diese Veranstaltungen sind für mich der Startschuss für einen neuen Zweig der Arbeitsforschung.

Und dieser neue Zweig der Arbeitsforschung, von dem ich behaupte, dass er zukunftsrelevant ist, experimentiert, setzt auf Vorrang von Kreativität und Eigensinn, setzt auf Kooperation und Dialog zwischen Naturwissenschaft und Alltagskultur und unterstützt Akteure, die möglichst selber die Sachen in die Hand nehmen. Er hat zusammenfassend eine Eigenschaft: Es geht um fröhliche Wissenschaft. Wir werden eine Abteilung für ernsthafte Forschung mit all den Problem-

beschreibungen haben und eine Abteilung für fröhliche Forschung, wo man auch mal lachen kann, wo man ein bisschen Spaß hat miteinander und dann wollen wir mal gucken, wie sich so die Disziplinen wechselseitig befruchten. Ich werde mich sehr stark machen, für das, was ich eine fröhliche Wissenschaft nenne. Es muss wieder Spaß machen, zu forschen, etwas Neues zu entdecken, es muss auch Spaß machen, etwas auszuprobieren. Das ist meine persönliche Auffassung, nichtsdestotrotz denken Sie an den Jurassic-Park: Die Dinosaurier, wenn sie mal wieder erwachen, sind durchaus bissfähig.

Die erste Herausforderung ist also Unterstützung von Einzigartigkeit, die zweite Herausforderung ist eine neue Transferproduktivität, aber nicht durch noch mal noch schönere Hochglanzbroschüren, sondern durch die Lust etwas zusammen zu tun, durch neue Formen praktischer Kreativitätserprobung, von Experimenten usw. Wir müssen uns da wirklich mehr einfallen lassen.

Die Beispiele, die ich genannt habe, haben ziemlich ernste Hintergründe. Am Beispiel der Roboter: Es entsteht weltweit eine neue Robotergeneration, die wesentlich stärker auf einen Absatz in KMU angewiesen ist. Und das wird nur klappen, wenn es ein vorlaufendes Wissen zu Chancen der Nutzung dieser Technologie gibt. Wenn es ein Verständnis dafür gibt, dass ein Roboter nicht nur ein Rationalisierungsinstrument ist, sondern dass es auch ein Kreativitätsarbeitsmittel ist, um das Nachdenken über die produktive Gestaltung eines kleineren Betriebes anzuregen.

Die dritte Herausforderung, die zu beantworten ist, ist in bisschen komplizierter. Wir müssen mehr leisten im Bereich der Forschung und der Quintessenzenbildung, mehr Fertigkeiten entwickeln, Wechselwirkung zwischen Einflussfaktoren darzustellen. Es ist zu wenig, was wir in diesem Bereich tun. Und das will ich mit einem kurzen Rückgriff auf die Geschichte der Arbeitsforschung, so wie ich sie wahrnehme, darstellen.

Wenn man optimistisch ist, haben wir bis 1985 – ausgehend von den 70er Jahren – eine kumulative Entwicklung gehabt. Die Arbeitswissenschaften haben in den 70er Jahren angefangen, sich mit einzelnen Belastungsfaktoren zu beschäftigen. Dann kam eine Komplexitätssteigerung, der Arbeitsplatz wurde gesehen – Stichwort Mehrfachbelastung. Dann kam die Arbeitssystemanalyse, d. h. es wurde über den einzelnen Arbeitsplatz hinaus in Arbeitssystemen gedacht. Dann kam die Gruppenarbeit. Die war Mitte der 80er Jahre ganz gut vorbereitet, ihre massenhafte Einführung erfolgte erst in den 90er Jahren. In dieser kumulativen Bewegung haben sich die Berührungspunkte zu Betriebswirtschaft vermehrt (Stichwort erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung), aber auch zur Industriesoziologie.

Die Industriesoziologie hatte in den 70er Jahren einen ausgefeilten Ansatz zur qualitativen Analyse von Betrieben und Arbeitssystemen geschaffen. Mitte der 80er Jahre schien es so, dass ein Dialog zwischen einem mehr arbeitswissenschaftlichen und einem industriesoziologischen Ansatz und einem betriebswirtschaftlichen Ansatz möglich wurde. Ich will nicht behaupten, dass die Communities auf dem Weg waren, sich zu vereinigen. Es gab auch nach wie vor jede Menge Kontroverse und Konflikte. Aber man konnte schon einen gewissen Optimismus haben, dass die Zahl der Berührungspunkte zunahm.

Höhepunkt der Entwicklung war der erweiterte Innovationsbegriff, der zum Ende des HdA-Programms diskutiert und publiziert wurde. Damit ist die integrative Betrachtung von technischer, personeller und organisatorischer Entwicklung sowie von Gesundheits- bis Kompetenzentwicklung, Qualifikation gemeint.

Dann kam die Wiedervereinigung, dann kamen die 90er Jahre mit ihren Restrukturierungsphasen und dann passierte etwas Dramatisches:

Einerseits sind die ganzen Arbeitswissenschaften in den Kanon der wichtigsten Disziplinen befördert worden. Denken Sie an das Total Quality Management (EFQM). Humanressourcen spielen hier eine ganz wichtige Rolle, haben auch eine hohe Punktzahl und sind sehr prominent. Denken Sie an Kaplan/Norton's Balanced scorecard. Humanressourcen sind eines von vier Gestaltungsfeldern, denken Sie an die schwedische Wissensschule mit ihrer Unterscheidung Humanressourcen, Organisationskapital, Beziehungskapital. In all diesen Ansätzen wird eine ungeheure Aufwertung der Humanressourcen vollzogen. Damit auch verbunden ist eine Aufwertung der nichtmonetären Bewertung. Die Arbeitsforscher waren plötzlich in kooperierenden Wissenssystemen gleichwertig mit integriert.

Andererseits aber der praktische Abstieg. Wir waren nicht in der Lage, den neuen Anforderungen zu genügen. Wir konnten in der Diskussion um Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Feldern relativ wenig beitragen.

Mit diesen Veränderungen war auch eine ziemliche Veränderung der Interpretationsmuster verbunden. In der Arbeitsforschung der 70er und 80er Jahre ging es um Gestaltungswissen für betriebliche Fachleute. In der Entwicklung der 90er Jahre ging es um Steuerungswissen für das Management. In diesem Steuerungswissen waren die Humanressourcen immer in der begrifflich konzeptionellen Entwicklung bedeutsam; eine prominente Bedeutung in der Praxis hatten sie aber kaum.

Im Diskurs mit anderen Fachleuten konnte man die faktische Bedeutung der Potenzialentfaltung argumentativ nicht durchsetzen. Und das liegt nicht nur daran, dass die anderen mächtiger waren, sondern auch an den eigenen wissenschaftlichen Zwecken.

Wie kann man eine Methode finden, um Wechselwirkung darzustellen? Indikatoren stellen in der Regel keine Wechselwirkung dar, Verbindungen entstehen eher durch künstliche Gewichtungsfaktoren. Durch Konsensbildung werden sie ge-

wichtet, werden Beziehungen behauptet. In dem Moment aber, wo Beziehungen behauptet und nicht mehr nachgewiesen werden müssen, hat die jeweils dominante Strömung die Oberhand. Es gibt kaum eine Chance der Nachprüfung.

Hier hilft der schwedische Wissensansatz. Humanressourcen sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die morgens in den Betrieb kommen und abends wieder rausgehen. Organisationskapital oder Strukturkapital, wie die Schweden das nennen, sind die Regeln, die vertikale und horizontale Arbeitsteilung koordinieren, den Maschineneinsatz und die Arbeitsmittel im Rahmen dieser Arbeitsteilung zur Verfügung stellen. Wertschöpfung entsteht in der Interaktion von Human- und Organisationskapital.²

Nun lässt sich empirisch zeigen, dass die Arbeitnehmer sehr wohl eine Vorstellung davon haben, welche Leistungen von ihnen im Betrieb erwartet werden. Von diesen Leistungen, die von ihnen erwartet werden, habe ich ein bestimmtes Spektrum ausgewählt, die sog. Lern- und Kreativitätsanforderungen. Und ich kann zeigen, dass sich die Arbeitnehmer sehr deutlich zuordnen lassen,

- ob kreative Anforderungen dominieren, also Neues auszuprobieren ist,
- ob Lernanforderungen vorherrschen, d.h. ob sich in neue Situationen eingearbeitet werden muss,
- ob es qualifizierte Routineanforderungen sind, in denen Lernen und Kreativität nur gelegentlich eine Rolle spielen oder
- ob es um einfachere Routineanforderungen geht, die kaum bis keine Lern- oder Kreativitätsanforderungen beinhalten.

Diese Typen lassen sich weiter unterscheiden und sie lassen sich mit einer zweiten Frage kombinieren: Wie werden solche Anforderungen bewältigt? Und da kann man auch wieder zeigen: Es gibt Arbeitnehmer, die kommen mit den Anforderungen zurecht. Viele andere Arbeitnehmer fühlen sich aber unterfordert, einige überfordert und einige leiden an Unter- und Überforderung. Überforderung wird durch Stress gemessen, objektiviert durch Gesundheitsmerkmale.

Die Arbeitskräfteeinsatzbilanz ist also eine Vierfeldertafel, die zeigt, welche Lernanforderungen und Kreativitätsanforderungen gestellt werden und wie die Arbeitnehmer damit zurechtkommen. Und dieses kann man kombinieren mit einer Menge anderer Merkmale und so entstehen relativ komplexe Aussagen.

Was folgt aus diesem Ansatz?

Unsere Diskussion um den Strukturwandel in der BRD ist eine Katastrophe. Wir unterscheiden nicht zwischen dem Qualifikations- und Kompetenzzuwachs der Erwerbstätigen und den Veränderungen der Arbeitsanforderungen. Seitdem wir

² Vgl. hierzu ausführlicher mit weiteren Quellenangaben: Volker Volkholz: Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz, 2004.

uns auf die Wissenschaftsgesellschaft zu bewegen, sinken die Kreativitätsanforderungen. Der Routinegehalt der Arbeit nimmt zu. Wir haben zunehmend einen Mismatch zwischen dem, was die Arbeitnehmer und die Erwerbstätigen meinen zu können und was von ihnen verlangt wird. Fatal ist das, bei der Diskussion um die einfache Arbeit, wir haben in Deutschland keinen Mangel an einfacher Arbeit. Nur die einfache Arbeit ist von qualifizierten Leuten besetzt, deshalb sind unsere An- und Ungelernten überdurchschnittlich arbeitslos. Wir haben in Deutschland einen Mangel an qualifizierter Arbeit. Das ist eine ganz andere Diskussion.

Wir diskutieren tendenziell immer um die Grenzbetriebe³ herum, denn in den wirklich innovativen/kreativen Betrieben gibt es diese Billiglohnjobs kaum. Wir verweigern die Diskussion darum, dass wir eigentlich einen Mangel an qualifizierter Arbeit haben. Eigentlich müssten unsere Anstrengungen der Kreativität/Innovativität erheblich größer sein. Dann hätten wir auch eine andere gesellschaftspolitische Diskussion.

Arbeitsforschung darf nicht nur auf den Betrieb fixiert sein. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass wir erhebliche Unterschiede zwischen den Unternehmen haben, in Bezug auf ihr Vermögen der Potenzialnutzung. In innovativen Unternehmen ist der Anteil der Arbeitnehmer, die mit kreativen Aufgaben betraut werden, dreimal höher als in nichtinnovativen Betrieben. Hiermit verbunden sind gewaltige Unterschiede in Bezug auf Wissensniveau und Wissensdynamik. Auch die Einkommensunterschiede als Indikator für Produktivität sind zwischen den innovativen und nicht-innovativen Betrieben dramatisch unterschiedlich. 25 % der Arbeitnehmer sagen, sie arbeiten in einem innovativen Betrieb, 44 % sagen, sie arbeiten in einem nichtinnovativen Betrieb.

Wir müssen uns in eine realistische Bestandsaufnahme angewöhnen, auch Unterschiede in dieser Gesellschaft zur Kenntnis zu nehmen, sog. horizontale Disparitäten. Wir haben exzellente Unternehmen, aber wir haben auch viele Unternehmen, die das Prädikat „gut“ wirklich nicht verdienen und die auch wenig Zukunftsfähigkeit haben.

Allgemein gilt: Innovation ist eine Ensembleleistung im Unternehmen. Es sind eben nicht nur Ingenieure, sondern auch Kaufleute und Produktionsarbeiter, die zu einer Innovation beitragen. Diese Ensembleleistungen haben wir zu wenig beachtet.

Für mich ist die capability for innovation mit der Betonung von Kreativität auch die Chance, Menschen vom Kindergarten bis zur Rente abzuholen. Kreativität ist und bleibt eine Voraussetzung für Innovation, keine hinreichende, aber eine notwendige. Und wir können erhebliches dazu beitragen, um aus der notwendigen

³ Das sind Betriebe, die kaum oder keine Gewinne erwirtschaften.

Erfolgsbedingung eine hinreichende zu machen. Wenn wir uns um betriebliche Potentiale und die Ensemblekompetenz der Unternehmen bemühen.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und wünsche Ihnen allen etwas mehr Ungeduld und Ehrgeiz.

Literatur

Volkholz, V. (2004): Einzigartigkeit gestalten. Stuttgart.

Innovationsfähigkeit durch nachhaltiges Ressourcenmanagement und institutionelle Reflexivität

Was befähigt Unternehmen und Arbeitskräfte, im Wandel zur Dienstleistungs- und Wissensökonomie wettbewerbsfähig bzw. „zukunftsfähig“ zu bleiben? Diese Frage treibt neben der Praxis auch die Arbeits- und die Innovationsforschung um. Die Antworten sind unterschiedlich, auch wenn sie in jedem Fall den Schlüsselbegriff „Innovation“ beibehalten. Wie Innovation und der allseits erstrebte „sustained competitive advantage“ gefördert werden können, umreißt die folgende Kurzdarstellung eines Forschungsprojekts, das im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungsverbunds *Zukunftsfähige Arbeitsforschung* durchgeführt wurde. Sie skizziert erstens – als zentrales Ergebnis – die *Potentialorientierte Perspektive*; ein Ansatz zur Analyse und Gestaltung des betrieblichen Umgangs mit immateriellen Ressourcen bzw. Potentialen. Sie skizziert zweitens einen daraus hervorgegangenen Entwurf für die Innovationsforschung, mit dem sich die institutionelle „Innovationsfähigkeit“ von Unternehmen auf neue Weise bewerten und entwickeln lassen soll. Kurz gefasst thematisiert die erste Konzeption die Ressourcen (auch Fähigkeiten in) einer Unternehmung, die zweite hingegen die Regelbasis bzw. die Veränderungsoffenheit seines Regelgerüsts.

1. Die Potentialorientierte Perspektive (POP)

Das Vorhaben *Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit*¹ ging von der Annahme aus, dass *immaterielle Werte*, Kapitalien oder Potentiale (Humanvermögen, Beziehungskapital, Reputation) in modernen Wertschöpfungsprozessen ers-

¹ Gefördert über den Projektträger DLR vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), im Programm „Innovative Arbeitsgestaltung“, Themenfeld „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“. Partner des von der TU Chemnitz koordinierten Projekts waren neben dem Lehrstuhl für Innovationsforschung die Universität Oldenburg, Intl. Institut für Management (Wenzel Matiaske), das Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen (Peter Brödner u.a.) sowie die TU München, Lehrstuhl für Soziologie (Rainer Trinczek).

tens eine wachsende Rolle spielen; und dass zweitens die betriebliche Fähigkeit zur systematischen Entwicklung dieser Ressourcen wesentlich davon abhängt, inwieweit sie neben traditionellen Finanzkennziffern in ihren alltäglichen Bewertungs- und Steuerungsrouinen beachtet werden. You can't manage/improve it, if you can't measure it, so lautet ein Leitmotiv der strategischen Managementforschung und Accountingtheorie. Das Vorhaben untersuchte daher vorliegende Bewertungs- und Managementinstrumente für immaterielle Werte sowie (in Fallstudien) ihre Anwendung in betrieblichen Bewertungs- und Gestaltungspraktiken. Dies erfolgte vier thematischen Schwerpunkten: Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme, Controllingsysteme, Industrielle Beziehungen sowie Projektarbeit bzw. Wissensarbeit in FuE-Bereichen.

Die von uns entwickelte Potentialorientierte Perspektive hat eine ihrer Grundlagen in der ressourcenorientierten Unternehmenstheorie (Resource-, Competence- und Knowledge-Based View) wonach Unternehmen genuine, also nicht marktverfügbare *eigene* Ressourcen und Kompetenzen *über die Zeit* hinweg aufbauen müssen, um im Wettbewerb dauerhaft rentabel sein zu können. Alles, was allen Marktakteuren ansonsten käuflich zur Verfügung steht (Technologien oder anderweitig kodifiziertes Wissen, Standardqualifikationen, etc.), kann nach dieser Theorie keine Wettbewerbsvorteile generieren. Renditeunterschiede zwischen Unternehmen einer Branche werden daher nicht mit dem Grad der Anpassung ihrer Unternehmensstrategie an die Umwelt erklärt, sondern mit *inneren* Potentialen, die man wiederum evolutionär bzw. lerntheoretisch begründet (z.B. Nelson/Winter 1982; Freiling 2004). Das baut *Innovation* als Leitperspektive ein: Statt Trends nachzulaufen, müssen Unternehmen kontinuierlich Alleinstellungsmerkmale entfalten, und zwar auf Basis ihrer eigenen Potentiale.

Mit Methoden wie Balanced Scorecards oder Wissensbilanzen wird nunmehr im strategischen Controlling versucht, intangible assets *messbar(er) zu machen*, um sie bewusster und gezielter managen zu können (vgl. Neely 2000; Hinterhuber, Matzler 2005; Moldaschl 2005, 2007). Faktisch aber werden in der Regel nicht die Ressourcen direkt „gemessen“, sondern nur das Ergebnis, wie es auch der terminus technicus dieser Aktivitäten verrät: *performance measurement*. Man schließt entsprechend von der gezeigten Leistung der Unternehmung oder seiner Teile darauf, dass dem die entsprechenden Ressourcen zugrunde liegen müssen. Dies impliziert Das Projekt *Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit* hat statt dessen ein Analysemodell erarbeitet, welches auf der Differenz von Ressourcen und Gebrauch, Kompetenz und Performanz insistiert. Es beinhaltet vier Schritte (Bild 1).

(1) Im ersten Schritt werden immaterielle Ressourcen *als Bestände* gemessen bzw. bewertet (z.B. Wissen als Komponente des „Humankapitals“, Commitment und Gruppenkohäsion als Komponenten des „Sozialkapitals“, und Reputation als Komponente des „Kulturkapitals“).

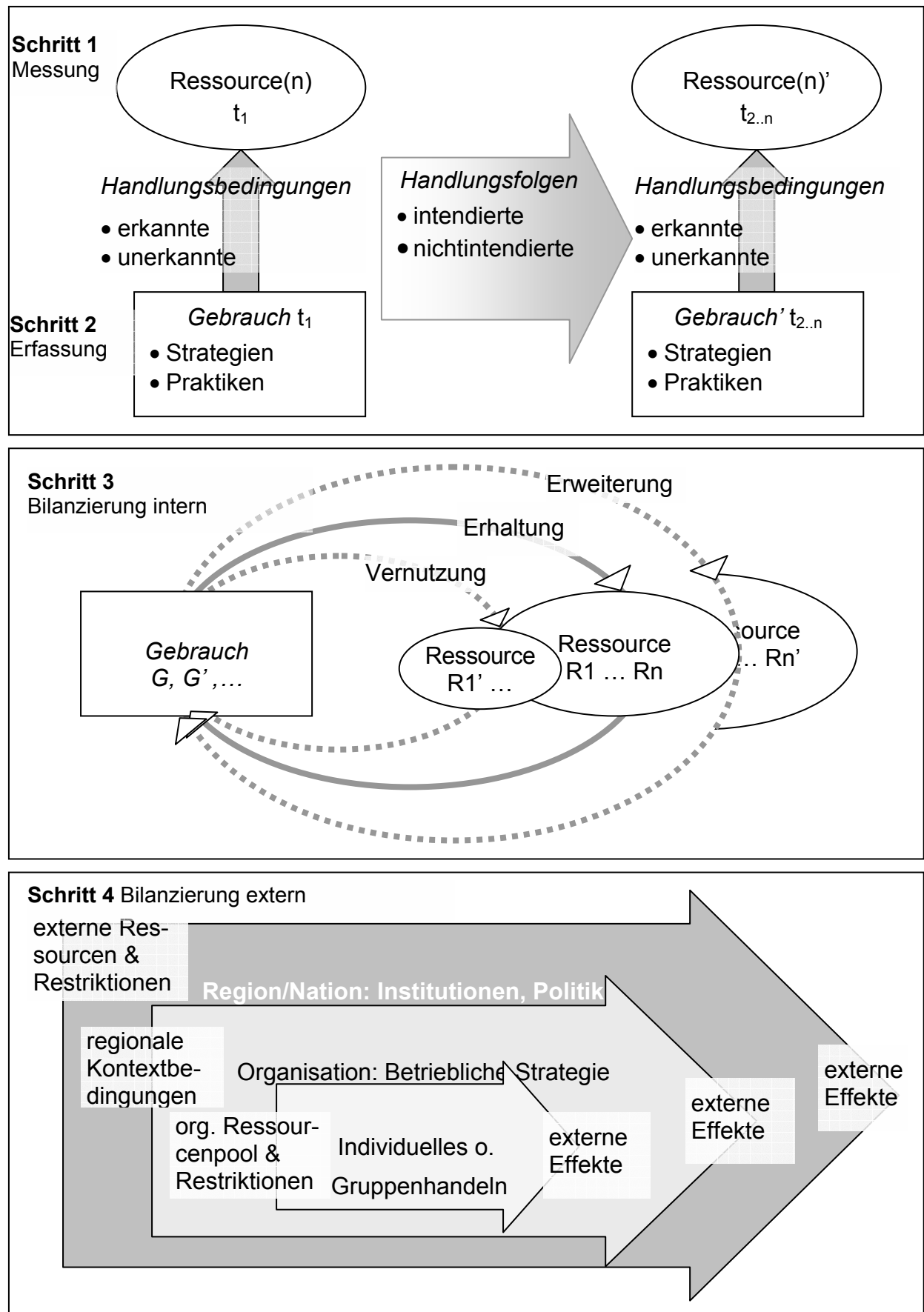


Bild 1: Vier-Schritte-Modell zur Analyse des Umgangs mit immateriellen Ressourcen

(2) Im zweiten Schritt werden *Nutzungsweisen* der Ressourcen operational erfasst, das heißt, ihr betrieblicher *Gebrauch* – ausgehend von der Erfahrung und Einsicht, dass das *Vorhandensein* einer Ressource wenig über den Erfolg eines individuellen oder korporativen Handelns aussagt (auch finanzielles Kapital kann man bekanntlich ineffizient einsetzen bzw. verschwenden). Auf dieser Grundlage kann auf betriebliche Fähigkeiten („capabilities“) geschlossen werden.

(3) Damit lassen sich im dritten Schritt *Veränderungen* einzelner Ressourcen zwischen zwei oder mehr Zeitpunkten bilanzieren, mittels geeigneter Instrumente auch Kompetenzen. Das Ergebnis kann dabei prinzipiell drei Werte annehmen: die gebrauchten Ressourcen werden entweder *erhalten* (reproduziert, regeneriert), *erweitert* (generiert) oder *vernutzt*. Das gilt ebenso für die Fähigkeiten. Damit erhält der für die Ressourcentheorien zentrale Begriff der *sustainability* zudem eine operationale Fassung. Zumindest kann so die *interne Nachhaltigkeit betrieblicher Strategien* beurteilt werden, für einzelne Ressourcenarten und summativ, eben nicht nur anhand der Gewinne als einem extrem aggregierten Maß und ohnehin nur ex post.

(4) Im letzten Schritt wird noch eine *Ebenenbetrachtung* eingeführt. Hier geht es zum einen um die externen *Bedingungen* (Ressourcen und Restriktionen), welche die Ergebnisse des internen Gebrauchs von Ressourcen (interne Performanz) beeinflussen, etwa die Verfügbarkeit hochqualifizierter Arbeitskräfte (Humankapital); zum anderen um positive und negative *Externalitäten* einzelwirtschaftlichen Handelns für die jeweiligen Umwelten (externe Performanz). Das kann auf der Ebene von Abteilung und Betrieb oder von Betrieb und Unternehmung geschehen, oder auch im Verhältnis von Unternehmen und überbetrieblichen Ebenen der Bilanzierung (z.B. Netzwerk, Kommune, Region, Nation). Wie die klassische ökologische Bewertung beispielsweise nach Emissionen bzw. Immissionen fragt, wird hier z.B. gefragt, was ein Unternehmen zur Entwicklung der Qualifikationen und Kompetenzen oder der Reputation (in) einer Region beiträgt. Auf diese Weise werden Maße für die *externe Nachhaltigkeit betrieblicher Strategien* gewonnen. Teilaspekte hiervon werden heute bereits thematisiert, etwa als Corporate Social Responsibility (CSR, worauf sich wiederum das Corporate Social Reporting bezieht).

Auf dieser vierten Ebene geht es nicht nur um die Kontrolle der Umwelt über betriebliches Handeln, sondern um die Koevolution von Betrieb und Umwelt, also um mögliche destruktive oder konstruktive Wechselbeziehungen, win-loss- oder win-win-Beziehungen. Und wie auf der internen Ebene gilt auf der externen die Annahme, dass die Verfügung über Ressourcen wie Humankapital, positive Kooperationsbeziehungen (Sozialkapital) und ein gutes „Image“ eines Betriebs wesentlich zu seiner *Innovationsfähigkeit* beiträgt; und dass man den „sustained competitive advantage“ eines Unternehmens daran erkennen kann, ob es diese Ressourcen nach innen und außen *im Gebrauch* erhält und erweitert. Berühmte Untersuchungen wie etwa jene von Knack und Keefer (1997) belegen beispielsweise die Annahme, dass das Ausmaß generalisierten Vertrauens in einer Gesell-

schaft wesentlichen Einfluss auf seine Prosperität hat (u.a. Wachstumsraten); und Studien auf betrieblicher Ebene zeigen, dass die „trust relations“ zwischen Management und Belegschaft sowie zwischen Kunden und Lieferanten erheblichen Einfluss auf den Gründungserfolg haben ebenso wie auf die Wahrscheinlichkeit gelingender Innovation im Unternehmen (z.B. Dakhli, De Clercq 2004; Jansen, Weber 2004; Zaheer u.a. 1998).

Empirisch gearbeitet hat das Verbundvorhaben mit diesem Ansatz, der auch eine Konzeption zur ressourcenorientierten Belastungsanalyse beinhaltet, in verschiedenen Bereichen industrieller „Wissensarbeit“ (Engineering, Projektmanagement, Wissensmanagement, vgl. z.B. Latniak u.a. 2005; Fried u.a. 2007; Vordank 2007), in der öffentlichen Verwaltung (Personalmanagement, Entlohnung, vgl. u.a. Matiaske, Weller 2007a/b) und im Bereich Weiterbildung (Qualifizierung und Mitgliederbindung in Gewerkschaften, vgl. u.a. Lee u.a. 2007; Pongratz 2007). In einigen der Begleitstudien floss der Ansatz auch in die praktische Entwicklung von Managementinstrumenten ein, speziell im Performance Measurement und im Wissensmanagement. Unter anderem zeigte sich speziell in der Untersuchung von Projektarbeit, welche Potentiale in ihr *als Innovationsarbeit* stecken – wenn und soweit mit den Humanressourcen nachhaltig umgegangen wird (vgl. Latniak, Gerlmaier in diesem Band).

2. Innovationsfähigkeit als Institutionelle Reflexivität

Der Potentialorientierte Ansatz bezieht sich bewusst auf (immaterielle) *Ressourcen und Fähigkeiten* von Organisationen. Deren Innovationsfähigkeit ist freilich auch abhängig von organisationalen *Strukturen und Regeln*. Insofern war schon zu Beginn des genannten Forschungsprojektes klar, dass ein komplementärer Ansatz benötigt werden würde, will man die Innovationsfähigkeit von Organisationen ganzheitlich erfassen. Dies war zwar nicht Gegenstand des Projekts, aber zumindest die Umrisse eines solchen komplementären Ansatzes wurden gewissermaßen als Ausblick entwickelt.

Die Aspekte von Veränderungs- oder Innovationsfähigkeit, auf sich dieser Ansatz richtet, nennen wir *Institutionelle Reflexivität*. Gemeint ist die Bereitschaft und „Fähigkeit“ von Organisationen, ihre jeweils etablierten Regeln und Routinen für Revisionen offen zu halten, also sie „regelmäßig“ zu überprüfen, zu evaluieren und ggf. zu modifizieren, das heißt, ihre Verbesserbarkeit an neu verfügbarem internen Wissen (Erfahrung) und externem Wissen zu messen (Moldaschl 2006b, 2007b). Der Ansatz geht aus von der meist tiefen Kluft zwischen strategischen Zielsetzungen und operativen Praktiken, von Selbstbeschreibung und handlungsleitender Orientierung.

Eine theoretische Referenz des Ansatzes sind Innovations- und Unternehmenstheorien, die betriebliche Innovationsfähigkeit als „*dynamic capabilities*“, als „*strategic change capability*“ oder als „*absorptive capacity*“ fassen. Anders als diese Ansätze konzipiert Institutionelle Reflexivität die Innovationsfähigkeit aber nicht als eine geheimnisvolle Fähigkeit des Managements, sich jeder neuen Herausfor-

derung erfolgreich zu stellen, sondern erstens als institutionelles *Arrangement* „reflexiver“ Regeln und Praktiken, und zweitens als Grundwiderspruch, d.h. als *Dilemma*.

Eine „dynamische Routine“ ist ein paradoxer Begriff, ein Oxymoron. Denn die Leistungsfähigkeit des Handelns beruht prinzipiell auf der Routinisierung, auf dem Nicht-immer-neu-reflektieren-Müssen (andernfalls würde z.B. jeder Autofahrer dauerhaft Anfänger bleiben). Die ausweichende Denkfigur, es müsse eben immer höhere Ebenen der Managementfähigkeit geben, die jeweils darunterliegende Routineebene zu verändern, ist eine „intellektualistische Legende“ (Ryle 1969). Die Konzeption Institutioneller Reflexivität erkennt dieses Dilemma als solches an und „misst“ die Qualität betrieblicher Organisationsregeln und Arbeitspraktiken daran, *wie reflexiv* sie mit ihm umgehen, also wie sie das Verhältnis von Regeln und notwendiger Abweichung (Innovation) praktisch ausbalancieren. Die Erhebung und Bewertung Institutioneller Reflexivität erfolgt in drei Schritten.

(1) Im ersten werden Verfahren der Unternehmenspraxis identifiziert, die man anhand einiger formaler Kriterien wie „Rückgriff auf Fremdbeobachtung“ (z.B. regelmäßige Imageanalysen, externe Beiräte) vorab „unter Reflexivitätsverdacht“ stellen kann (vgl. Bild 2).

(2) Im zweiten Schritt werden diese Regeln und Praktiken anhand weiterer Kriterien daraufhin konkret untersucht, inwieweit Möglichkeiten zu ihrer Revision vorgesehen oder zulässig sind, und inwieweit in den betrieblichen (ggf. auch lokalen) Kulturen solche Revisionen willkommen sind.

| <i>Dimension</i> | <i>Exemplarische Verfahren</i> |
|---|--|
| <i>Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Schaffung von Funktionen/Abteilungen wie Organisationsentwicklung, Inhouse Consulting, Social Affairs ■ Einbindung des Controlling in das strategische Monitoring (z.B. via BSC) ■ Benchmarking ■ KVP, Frageheurismen (z.B. 5Why) |
| <i>Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Einsatz externer Berater, Einrichtung von Beiräten ■ Auswertung von Kundenreklamationen ■ Kooperation mit Kritikern, roundtables ■ wechselseitige Hospitationen ■ Einsatz von boundary spanners |
| <i>Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Berichtspraktiken (Reporting, z.B. CSR) ■ Reputationsstudien |
| <i>Offene Evaluierung von Handlungsfolgen</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Maßnahmen-Evaluierung ■ Kunden-, Mitarbeiterbefragung |
| <i>Entwurf alternativer Gegenwart und Zukünfte</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgaben-, Abteilungs-, Betriebswechsel ■ parallele Entwicklerteams ■ Anwendung von Kreativitätstechniken ■ Think Tanks |

Bild 2: Innovationsfähigkeit: Kriterien zur Erfassung reflexiver Regeln und Praktiken

(3) Im dritten Schritt schließlich wird die realexistierende Reflexivität dieser Regeln und Praktiken ins Verhältnis gesetzt zu den betrieblichen Anforderungen. Denn ebenso wenig wie im Falle der Ressourcen gelten kann: *je mehr, desto besser*, gilt auch für das Ausmaß Institutioneller Reflexivität, dass das Maximierungsprinzip zu nichts führt, außer zum Untergang. Ebenso wie der Aufbau von Ressourcen bzw. Kapitalien oder Potentialen ist der Aufbau von Reflexivität mit Kosten verbunden. Regeln zu überprüfen, zu evaluieren und zu ändern, verursacht Aufwand und stört die Ausführungssicherheit der etablierten Routinen.

| <i>Kriterium</i> | <i>Operationalisierung</i> | <i>Datentyp</i> |
|---|---|--------------------------|
| <i>Zahl der Kanäle für Rückkopplungen und Grad der Kopplung</i> | Wie viele externe Referenzen (z.B. Berater, Wissenschaftler, Kritiker) bzw. Verfahren (z.B. Benchmarking, Ranking) werden wie regelmäßig genutzt? | quantitativ |
| <i>Reichweite des Einbezugs von Fernwirkungen</i> | Welche Akteure und Systeme werden hinsichtlich welcher Folgen in welchem räumlichen und zeitlichen Horizont in das Monitoring einbezogen? | quantitativ & qualitativ |
| <i>Möglichkeit der Kriterien- und Zielrevision</i> | Inwieweit sind diese in den Selbstbewertungen prinzipiell vorgesehen und zulässig? Welche Maßstäbe und Ziele stehen zur Prüfung, welche werden tabuisiert? | qualitativ |
| <i>Grad der Anwendung / Aussetzung reflexiver Verfahren</i> | Hat die Anwendung eines Verfahrens überhaupt Konsequenzen? Falls ja, welchen Stellenwert hat es im Entscheidungsprozess? Werden Bereiche und Fälle der Aussetzung begründet/diskutiert? | quantitativ & qualitativ |
| <i>Selbstanwendung</i> | Inwieweit wird das jeweilige Prüfverfahren selbst zum Gegenstand der Prüfung? In welchem Umfang werden gescheiterte Maßnahmen verarbeitet oder verdrängt? | qualitativ |

Bild 3: Innovationsfähigkeit: Bewertungskriterien für den Grad institutioneller Reflexivität

Institutionelle Reflexivität wenden wir als analytische Konzeption bereits im Feld der Beratungsforschung an.² Für die Innovationsforschung im engeren Sinne soll sie in einem geplanten Projekt erprobt und weiterentwickelt werden – auch mit Bezug auf den Ressourcenansatz und die betriebliche Ressourcenbilanzierung, die man ihrerseits als ein Instrument institutioneller Reflexivität verstehen kann. Insbesondere wird zu prüfen sein, welche Bedeutung *reflexive Arbeitsweisen* in kreativen Arbeitsprozessen haben, und wie darüber die Innovationsfähigkeit (input) sowie der Innovationserfolg (outcome) von Unternehmen positiv beeinflusst werden können. Da beide Konzeptionen Ressourcen, Kompetenzen und Reflexivität

² Texte und Ergebnisse unter: <http://www.obie-beratungsforschung.de/>

auf der Ebene von Person und Organisation zum Gegenstand machen, schlagen sie beide die Brücke zwischen Arbeits- und Innovationsforschung.

Literatur

- Dakhli, M.; De Clercq, D. (2004): Human capital, social capital, and innovation: a multicountry study. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 16 (March), S. 107-128.
- Freiling, J. (2004): A Competence-based Theory of the Firm. In: M. Moldaschl, (Ed.): *Beyond the Resource Based View. Management Review, Special Issue 15(1)*, S. 27-52.
- Fried, A.; Orellana, F.; Moldaschl, M. (2007): Performance Measurement Systeme als Reflexionsinstrumente. In: Moldaschl, M. (Hg.): *Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen*. München, Mering: Hampp.
- Gerlmaier, A.; Latniak, E. (2005): Widersprüchliche Arbeitsanforderungen bei Projektarbeit: ein ressourcenorientierter Ansatz der Belastungsanalyse. In: *Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Personalmanagement und Arbeitsgestaltung: Bericht zum 51. Kongress der GfA 2005*. Dortmund: GfA-Press, S. 419-422.
- Hinterhuber, H.H.; Matzler, K. (Hg.) (2005): *Bewertung und Management von Intangible Assets*. Berlin, Bielefeld: Erich Schmidt Verlag.
- Jansen, D.; Weber, M. (2004): Helping Hands and Entrepreneurship – Supporting Newly Founded Firms. In: M. Dowling; J. Schmude; D. zu Knyphausen-Aufsess (Eds.): *Advances in Interdisciplinary European Entrepreneurship Research*. Münster: LIT Verlag, S. 57–79.
- Knack, S.; Keefer, P. (1997): Does Social Capital Have an Economic Pay Off? A Cross-Country Investigation” *Quarterly Journal of Economics*, 112, S. 1251-88.
- Latniak, E.; Gerlmaier, A.; Voss-Dahm, D.; Brödner, P. (2005): Projektarbeit und Nachhaltigkeit: Intensität als Preis für mehr Autonomie? In: Moldaschl, M. (Hg.): *Immaterielle Ressourcen*. München, Mering: Hampp, S. 281-314.
- Lee, H.; Pongratz, H.; Trinczek, R. (2007): Mitgliederbindung durch Bildungsinnovation? Fallstudien zu gewerkschaftlichen Bildungsinitiativen. In: M. Moldaschl (Hg.): *Verwertung Immaterieller Ressourcen*. München, Mering: Hampp (im Druck).
- Matiaske, W.; Weller, I. (2005): Materielle Anreize und die Motivation zum freiwilligen Engagement: Was und wie viel ist „Extra“ am Extra-Rollenverhalten? In: *Wirtschaftspsychologie*, No. 1, S. 63-80.
- Matiaske, W.; Weller, I. (2007a): Leistungsorientierung und der Wechsel des Rahmens: Ein Erklärungs- und Messansatz für Extra-Rollenverhalten. In: M. Moldaschl (Hg.): *Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen*. München, Mering: Hampp (im Druck).
- Matiaske, W.; Weller, I. (2007b): Kann weniger mehr sein? Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zur These der Verdrängung intrinsischer Motivation durch externe Anreize. In: M. Moldaschl (Hg.): *Verwertung immaterieller Ressourcen*. München, Mering: Hampp (im Druck).
- Moldaschl, M. (Hrsg.) (2005a): *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit I*. München, Mering: Hampp.
- Moldaschl, M. (2005b): Audit-Explosion und Controlling-Revolution. Zur Verstetigung und Verselbständigung reflexiver Praktiken in der Wirtschaft. *Soziale Welt*, 56, S. 163-190.

- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: P. Conrad, G. Schreyögg (Hg.): Managementforschung, 16, S. 1-36.
- Moldaschl, M. (Hrsg.) (2007a): Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit II. München, Mering: Hampp (im Druck)
- Moldaschl, M. (Hrsg.) (2007b): Bewertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit III. München, Mering: Hampp (im Druck)
- Neely, A. (Ed.) (2002): Business Performance Measurement. Theory and Practice. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge (Mass.): Belknap.
- Pongratz, H.; Trinczek, R. (2006): Praxis und Interesse: Bildungsinnovationen aus arbeitspolitischer Sicht. In: WSI-Mitteilungen, 59(2).
- Ryle, G. (1969): Der Begriff des Geistes. Stuttgart: Reclam.
- Vordank, T. (2006): Zur Praxis der Einbeziehung von immateriellen Ressourcen in betriebliche Mess- und Bewertungssysteme – Das Managementinstrument MIC. In: Moldaschl, M. (Hg.): Verwertung immaterieller Ressourcen. München, Mering: Hampp.
- Zaheer, A., McEvily, B.; Perrone, V. (1998): Does Trust Matter? Exploring the Role of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. Organization Science, 9, S. 141-159.

Anforderungen an sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung

Arbeit, Wirtschaft und Organisation sind grundlegende Themen der Sozialwissenschaften. Anhand der Analyse der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit wurden einige Grundbegriffe des soziologischen Denkens entfaltet: soziales Handeln, soziale Situation, Herrschaft, Rationalisierung, Entfremdung, um nur einige der wichtigsten zu nennen. Von dieser grundlegenden Verankerung des Gegenstandes Arbeit in der Soziologie als Wissenschaftsdisziplin bis zur heutigen sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung lassen sich zahlreiche Stationen der an konkreten Praxisproblemen ansetzenden Forschung und Theoriebildung identifizieren. In Deutschland wurde diese Entwicklung zu einem sehr großen Anteil von den Programmen und Aktivitäten der jeweiligen Projektträger im Bundesforschungsministerium geprägt - sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung hat sich auf der Basis dieser programmatisch gesteuerten Projektförderung entwickelt. Inzwischen blicken wir auf eine ganze Generation, auf dreißig Jahre Erfahrung mit dieser anwendungsorientierten Forschung zurück:

Mit der „*Humanisierung des Arbeitslebens*“ konnte sich die Industrie- und Betriebssoziologie der siebziger Jahre ein praxisnahes Erfahrungsfeld erschließen, in dem der Schutz der arbeitenden Menschen vor Vernutzung ihrer unveräußerlichen Potenziale im Mittelpunkt stand. Mit dem Übergang zur Vermittlung von „*Arbeit und Technik*“ bzw. der so genannten sozialverträglichen Technikgestaltung wurde diese Kongenialität von parteilicher Wissenschaft und regierungsamtlicher Programmatik schon etwas relativiert - es galt nicht mehr nur etwas zu schützen, sondern etwas zu vermitteln, nämlich die profitable Nutzung von Technik mit den individuellen Interessen an gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen. Mit der „*innovativen Arbeitsgestaltung*“ wurde diese Vermittlungs- und Syntheseleistung zum Kern der Programmatik: Neue Formen der Arbeitsorganisation sollen zur besseren Nutzung wirtschaftlicher Potenziale beitragen, gleichzeitig die persönlichen Potenziale der Arbeitenden entfalten helfen und dies alles in der Absicht, vor allem die „Innovationsfähigkeit“ von Betrieben, Unternehmen, ja der deutschen Volkswirtschaft zu verbessern. Es geht jetzt nicht mehr nur um die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und die Steigerung der Produktivität – zwei Ziele, die schon nur fragil miteinander zu vermitteln sind – sondern

um eine „humanressourcenorientierte Innovationsstrategie“. Was bedeutet das für die Inhalte und Formen der Arbeitsforschung, welche Relevanz haben dabei sozialwissenschaftliche Kategorien wie soziale Integration, Sozialstruktur, Gesellschaft, und welchen Nutzen hat sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung? Im Folgenden spitze ich einige Antworten auf diese Fragen kurz zu und richte dabei den Blick eher nach vorne als zurück:

These 1: Sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung sollte den Begriff „Innovation“ mit Inhalt füllen

Mit der Akzentuierung des Metathemas Innovation sichert die Arbeitsforschung ihre eigene Zukunftsfähigkeit. Angewandte Forschung, die keinen Beitrag zur Überwindung der seit langem als drängend empfundenen Probleme mit der „Zukunft der Arbeit“ zu leisten verspricht, hat ein Legitimationsproblem. Das Bemühen um die Steigerung der Innovationsfähigkeit durch entsprechend kompetenzförderlich und ergebnisoffen gestaltete Arbeitsorganisation ist aber keine geradlinige Straße in die Zukunft, sondern erfordert die Vermittlung höchst widersprüchlicher Faktoren und Interessen, und hier kommt Arbeitsforschung mit ihrem breiten Spektrum an Ansätzen und Erfahrungen zum Tragen. Dass Arbeitsforschung versucht, sich als „Innovationstreiber“ zu profilieren, ist eine konsequente Zuspitzung der Zukunftsorientierung, die hinter dem Begriff Innovation steht, setzt die Arbeitsforschung aber auch den Unsicherheiten und Unbestimmtheiten dieses Begriffes aus. Wie es Helga Nowotny formuliert hat, bezeichnet Innovation *„ein begriffliches Vakuum in unserer kollektiven Imagination der Zukunft“* (Nowotny 2005). Aufgabe der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung ist, so möchte ich es hier formulieren, den Begriff der Innovation mit Inhalten zu füllen, die den individuellen und gesellschaftlichen Voraussetzungen nachhaltigen, produktiven Wirtschaftens und qualitativ befriedigenden Arbeitens Rechnung tragen.

These 2: Sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung sollte dazu beitragen, Synergien zwischen Produktivität und Qualität von Arbeit immer wieder neu herzustellen

Mit der Behauptung, dass sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung die erfolgreiche Implementation neuer Formen der Arbeitsorganisation unterstützt, trägt man quasi Eulen nach Athen, und das ist ja durchaus ein großer Erfolg der bisher geleisteten Arbeit: Die Erkenntnis, dass technische, organisatorische und strategische Neuerungen nicht ohne Beteiligung der Arbeitenden, Berücksichtigung ihrer Interessen an in jeder Hinsicht förderlichen Arbeitsbedingungen und Einbezug ihrer kreativen Potenziale umgesetzt werden können, darf nach dreißig Jahren Arbeitsforschung als Binsenweisheit bezeichnet werden.

Trotzdem: die Legitimation der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung u.a. mittels einer solchen Binsenweisheit erscheint nicht selten wie der Versuch, sich gegen einen mal laut brausenden, mal verhalten plätschernden Strom der formalen Rationalisierung oder der kurzfristig orientierten Kostenreduktion zu stemmen und Wälle zu bauen, um die Menschen, ihre Gesellschaft und auch die mittel- bis langfristigen Voraussetzungen betrieblicher Produktivität nicht mit fortzuspülen. Offensichtlich gibt es nachhaltige Widerstände gegen die konsequente Umsetzung einmal erarbeiteter Erkenntnisse. Woran liegt das?

Sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung ist spezialisiert auf die vielfach unsichtbaren Voraussetzungen von aktueller und künftiger Produktivität – auf Wissen, Kooperation, Kommunikation und auf deren gesellschaftliche Fundamente außerhalb der Welt der Unternehmen. Sehr treffend wurde das im Manifest zur Zukunft der Arbeitsforschung von Frühjahr 2005 auf eine Formel gebracht: „Arbeit ist der Prozess, der Bildung, Innovation und Beschäftigung verbindet.“ Das benötigte Wissen wird auf der Basis von Lernfähigkeit, die in Bildungsprozessen innerhalb des Bildungssystems erworben wurde, angeeignet und mobilisiert. Gearbeitet wird im Rahmen von Beschäftigungsverhältnissen als derjenigen sozialen Form, in der sich Bürger ohne Eigentum an Produktionsmitteln am kapitalistischen Wirtschaftsprozess beteiligen können, sollen und müssen. Beschäftigung aber ist, wie wir heute täglich in der Zeitung lesen, nicht das Ziel unternehmerischen Handelns, sondern Mittel zum Zweck.

Die betriebliche Organisation der Arbeit ist also nur die Spitze eines Eisberges; in ihr manifestieren sich außerbetriebliche Bedingungen und Voraussetzungen für mehr oder weniger innovationsförderliche Arbeit, und sie ist wechselnden Einflüssen aus den Handlungsbedingungen der Unternehmen ausgesetzt. Dass selbst bei bestem Willen Unternehmer oder Manager immer wieder in Gefahr geraten, einmal erreichte Errungenschaften z.T. auch wider besseres Wissen zur Disposition zu stellen oder die Schraube der Intensivierung zu überdrehen, dürfte mit ihren sich wandelnden Handlungsbedingungen zu tun haben. Wie Paul Thompson fragte: „Why can't employers keep their side of the bargain?“ (Thompson 2003) Die Entwicklung der Wirtschafts- und Produktionsprozesse beruht auf widersprüchlichen Bewegungen, und es ist auch in Zukunft nicht damit zu rechnen, dass sich stabile Gleichgewichte von guten Arbeitsbedingungen und hoher Produktivität von selbst einstellen. Hier sind vielmehr das stete Bemühen der Arbeitsforschung im Sinne der Programmatik, das Engagement der Sozialpartner und natürlich die deutsche und europäische Politik gefragt. Es geht also nicht nur um die konsequente Nutzung einmal gewonnener Erkenntnisse in der betrieblichen Praxis, sondern es geht darüber hinaus um die Erarbeitung und langfristige Pflege eines von allen Akteuren geteilten Bewusstseins, angesichts widersprüchlicher Anforderungen immer wieder neue Entscheidungen zu Gunsten besserer Arbeitsbedingungen treffen zu können und zu wollen.

These 3: Sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung sollte sich als zentraler Akteur in der selbstreflexiven Wissensgesellschaft verstehen

Sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung leistet ihren Beitrag zur Stabilisierung solch fragiler Balancen zunächst, indem sie Begriffe erarbeitet, mit denen die Phänomene beschreibbar, kommunizierbar, bearbeitbar und regulierbar gemacht werden können – klassisch z.B. Partizipation, Arbeitspolitik, Systemische Rationalisierung, Geschlechterhierarchie, aktuell z.B. Subjektivierung, Entgrenzung, Generationengerechtigkeit. Daneben gelingt es in vielen Fällen, neue Balancen konkret zu erarbeiten und in der Organisationspraxis zu stabilisieren.

Fundamental ist vor allem, dass die sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung selbst Ausdruck und Bestandteil der „Wissensgesellschaft“ ist: Insbesondere in den Verbundprojekten werden Forschungsstrategien „experimenteller Praxis“ entwickelt und angewendet. Wolfgang Krohn hat es so formuliert: „Die Wissensgesellschaft ist eine Gesellschaft der Selbst-Experimentation.“ (Krohn, 1997) Die Wissenschaft weiß also nicht im Vorhinein, was die Praxis braucht, und muss dieses Wissen nur transferieren, was ja bekanntlich schwer genug ist, sondern WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen gehen zusammen auf eine Reise des Experimentierens, Erfahrens und Bewertens.

Arbeitsforschung in den Formen, die sich in den letzten Jahrzehnten in Deutschland und einigen anderen Ländern entwickelt haben, ist ein hervorragendes Beispiel für die Institutionalisierung reflexiver Mechanismen in der Wissensgesellschaft. Mit den Akteuren der Praxis gemeinsam deren Probleme formulieren, diese bearbeitbar machen mit wissenschaftlichen wie praktischen Methoden und die Ergebnisse zweigleisig nutzen, praktisch wie wissenschaftlich, sind die Bestandteile dieses Typus von Wissensproduktion. Die sozialwissenschaftlichen Institute in diesem Feld haben in vielen Projekten solche koevolutionären Erkenntnis- und Problemlösungsprozesse initiiert, moderiert und analysiert.

In diesen Formen der Wissensproduktion ist eine neue Verteilung des erarbeiteten Wissens zwischen privaten Eigentümern und Öffentlichkeit impliziert. Im Unterschied zu Auftragsbeziehungen zwischen UnternehmensberaterInnen und ihren Unternehmens-Kunden werden nicht nur die Probleme des Kunden bearbeitet, sondern das dabei erzeugte Wissen wird der Öffentlichkeit und damit auch anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt. Sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung erzeugt also öffentliche Güter, indem sie die ihre Ergebnisse rückvermittelt in die Entwicklung der Wissenschaften, in die Öffentlichkeit und in die Politik.

Fazit

Sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung kann dabei helfen, das „begriffliche Vakuum“ Innovation mit solchen Inhalten zu füllen, die das Leben in dieser Gesellschaft und das Arbeiten in ihrer Ökonomie verbessern können: Soziale Integration, Anerkennung, Gerechtigkeit und Selbstreflexion sind in diesem Sinne die gesellschaftlichen Voraussetzungen für größere Innovationsfähigkeit. Dass soziale Errungenschaften immer wieder in Frage gestellt werden, fordert die Analysefähigkeit und die Überzeugungskraft der Arbeitsforschung heraus. Es ist ihre Aufgabe, sich als zentrale Instanz der Selbstreflexion zu behaupten, um Synergien zwischen Qualität und Produktivität von Arbeit nachhaltig zu sichern.

Literatur

- Krohn, W. (1997): Rekursive Lernprozesse: Experimentelle Praktiken in der Gesellschaft. Das Beispiel der Abfallwirtschaft. In: Rammert, W., Bechmann, G.(Hrsg.): Technik und Gesellschaft. Jahrbuch 9, Innovation – Prozesse, Produkte, Politik. Frankfurt/New York: Campus, S. 65-89.
- Nowotny, H. (2005): Unersättliche Neugier. Innovation in einer fragilen Zukunft. Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Thompson, P. (2003): Disconnected capitalism: Or why employers can't keep their side of the bargain. In: Work, Employment & Society, 17(2), S. 359-378.

Eva Bamberg

Zukunftsfähige Arbeitsforschung

In der Vergangenheit erfolgte Arbeitsforschung auf dem Hintergrund relativ stabiler Arbeitsverhältnisse und zumindest mittelfristig konstanter Arbeitsbedingungen. Für die Zukunft wird mehr und mehr von einem schnellen Wandel der Arbeitsverhältnisse und der Arbeitsbedingungen auszugehen sein. Dies macht zukunftsfähige Arbeitsforschung besonders wichtig.

Da immer noch ein großer Teil der Arbeit von Menschen verrichtet wird, steht im Zentrum der Arbeitsforschung der arbeitende Mensch – nicht nur, wenn es um die individuelle Arbeitstätigkeit geht, sondern auch, wenn die Leistungsfähigkeit von Organisationen oder gesellschaftliche Entwicklungen von Arbeit Gegenstand der Forschung sind. Die Entwicklungsperspektiven unserer Gesellschaft sind von den Entwicklungsperspektiven ihrer Mitglieder abhängig. Kern der Arbeitsforschung – und insbesondere einer zukunftsfähigen Arbeitsforschung – sind somit Förderungsmöglichkeiten und Barrieren von Entwicklungspotentialen der Arbeitenden. Dies umfasst etwa Persönlichkeit, Gesundheit und Leistung. Zukunftsfähig ist Arbeitsforschung dann, wenn sie aktuelle und zukünftige Veränderungen der Arbeitsgesellschaft zum Gegenstand hat und zu deren menschengerechter Gestaltung beiträgt.

Wenn bei der zukunftsfähigen Arbeitsforschung die arbeitenden Menschen im Mittelpunkt stehen, so hat dies Implikationen für den Gegenstand und für die Methoden der Arbeitsforschung. Eine wesentliche Konsequenz ist, dass die Entwicklungspotentiale der arbeitenden Menschen Maßstab für Fragestellungen, Inhalte und Ergebnisse sind. Wenn Unternehmen fusionieren, wenn in Betrieben neue Techniken eingesetzt werden oder wenn Betriebsteile ausgelagert werden, dann fragt zukunftsfähige Arbeitsforschung v.a. danach, welche Konsequenzen diese Veränderungen für die beteiligten Menschen haben werden.

Zukunftsfähige Arbeitsforschung bewegt sich in einem Spannungsfeld widerstreitender Interessen. Daraus ergeben sich hohe Anforderungen – Anforderungen an die WissenschaftlerInnen und Anforderungen an die universitäre, regionale und bundesweite Forschungsförderung. Auf einige zentrale Aspekte sei im Folgenden eingegangen.

Gewinner und Verlierer

Bei Veränderungen von und in Organisationen der Arbeitswelt gibt es in der Regel Gewinner und Verlierer. Diese Gruppen mischen sich meist nicht neu. Auf Seiten der Gewinner sind vielmehr diejenigen, die schon vor der Veränderung die besseren Bedingungen hatten, wohingegen sich für die Verlierer die Bedingungen weiter verschlechtern. Wenn wir die weiter oben genannte Aufgabe der Arbeitsforschung ernst nehmen, dann ist die zentrale, übergeordnete Frage: Wie können Veränderungen der Arbeitswelt so gestaltet werden, dass sich Entwicklungspotentiale erhöhen und dass Barrieren von Entwicklungen reduziert werden? Diese Frage kann nur dann beantwortet werden, wenn die Arbeitsforschung ihren Blick auf die verschiedenen Gruppen von Beteiligten richtet. Geht es zum Beispiel um Outsourcingprozesse, dann ist zu prüfen, welche Konsequenzen solche Prozesse für die Arbeitenden haben, wie beeinträchtigende Bedingungen reduziert und Ressourcen gefördert werden können. Auf diesem Hintergrund kann dann auch die Frage interessieren, wie Führungskräfte in unterstützt werden können, diesen Prozess für alle Beteiligten schonend, bzw. besser förderlich, zu gestalten.

Es mag schwer zu realisieren sein, die Forschung auf verschiedene Gruppen von Beteiligte auszurichten. In Zeiten kurzfristiger Forschungsförderung muss befürchtet werden, dass Forschungsfragen so weit wie möglich eingegrenzt werden, weil nur so eine Chance besteht, dass ein kleines Projekt die Ergebnisse liefert, die innerhalb der scientific community erwartet werden. Da darüber hinaus in der Regel solche Vorhaben, die sich mit der Perspektive der potenziellen Verlierer beschäftigen, geringere Chancen für finanzielle Unterstützung haben, ist es nicht verwunderlich, wenn sich in der Forschung den Fragen zugewandt wird, die finanziert werden. In diesen Fällen sind also eher äußere Faktoren für die Auswahl und Formulierung der Forschungsfragen bestimmend, nicht die gesellschaftliche Notwendigkeit oder die Zielsetzung der menschengerechten Gestaltung.

Für die WissenschaftlerInnen besteht somit die Anforderung, den erweiterten Blick zu wagen, die Bedingungen der Arbeitenden konsequent in den Vordergrund ihrer Analyse zu stellen. Für die Forschungsförderung besteht die Aufgabe, nicht nur das zu finanzieren, was gerade hipp ist, sondern denjenigen Gruppen von Arbeitenden, die in unserer Gesellschaft benachteiligt sind, besondere Unterstützung zukommen zu lassen.

Arbeit und Erwerbsarbeit

Die Arbeitsforschung hat in der Vergangenheit vor allem der Erwerbsarbeit Aufmerksamkeit geschenkt. Arbeit in anderen Lebensbereichen wurde kaum berücksichtigt. Auch wenn frühe VertreterInnen der Arbeitswissenschaft ihre Prinzipien durchaus auf das Familienleben übertragen haben – erinnert sei hier etwa an das

Ehepaar Gilbreth, so blieben doch, von wenigen Ausnahmen abgesehen, Hausarbeit, Familienarbeit oder ehrenamtliche Arbeit weitgehend ausgeklammert.

Die Bedeutung der Arbeit außerhalb der Erwerbsarbeit ist schon heute hoch. So wird z.B. außerhalb der Erwerbsarbeit mehr Arbeit verrichtet, als im Rahmen der Erwerbsarbeit. Rentner und Pensionisten leisten Arbeit, die dem Wert von über 40 Milliarden Euro im Jahr entspricht. Die Bedeutung dieser Arbeiten wird in Zukunft weiter steigen.

Die Konzentration der Arbeitsforschung auf die Erwerbsarbeit ist aus mehreren Gründen ein Problem. Die Teilung zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit geht einher mit geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung. Begriffe wie *gender mainstreaming* oder *managing diversity* sind heute durchaus populär – in der Arbeitsforschung finden sie sich nur bruchstückhaft.

Derzeit fehlen nützliche Grundlagen für eine Entwicklung und Gestaltung von Arbeit in unterschiedlichen Lebenskontexten. Entsprechende Fragestellungen sind z.B.: Wie können Netzwerke, etwa zwischen Erwerbsarbeit, Eigenarbeit und ehrenamtlicher Arbeit, gebildet werden? Wie könnte pflegerische Tätigkeit innerhalb der Familie gestaltet und unterstützt werden? Unter welchen Bedingungen kann ehrenamtliche Tätigkeit zur Entwicklung von Qualifikationen beitragen?

Die Konzentration auf die Erwerbsarbeit führt des Weiteren dazu, dass Entwicklungen der Arbeitsgesellschaft nur begrenzt reflektiert werden (können). Angesichts der hohen Erwerbslosigkeit und des hohen Anteils an gesellschaftlich notwendiger Arbeit außerhalb der Erwerbsarbeit werden derzeit Modelle wie Umverteilung der Erwerbsarbeit oder ein bedingungsloses Grundeinkommen diskutiert – eine Debatte, die weitgehend außerhalb der Arbeitsforschung erfolgt.

Die Reflexion zukünftiger Entwicklungen und kreative Entwürfe für neue Entwicklungswege sind ein notwendiger Bestandteil zukunftsfähiger Arbeitsforschung. Dieser Herausforderung wird die Arbeitsforschung nicht gewachsen sein, solange sie sich auf Erwerbsarbeit begrenzt. Die WissenschaftlerInnen sind damit aufgefordert, sich der Arbeit in unterschiedlichen Lebensbereichen zu widmen, von der Forschungsförderung sollten diese Aktivitäten besonders unterstützt werden.

Integration von Grundlagen- und Anwendungsforschung

Zukünftige Arbeitsforschung soll Prognosen zu Entwicklungen des Arbeitslebens ermöglichen und zu deren Gestaltung beitragen. Eine Zuordnung zur Anwendungsforschung ist damit naheliegend. Doch auch Grundlagenforschung ist erforderlich. So setzt z. B. die Entwicklung von Analyseverfahren oder Interventionsmethoden grundlegende Konzepte und Theorien voraus. Diese müssen aber in vielen Fällen erst mal erarbeitet werden. Die klassische Trennung zwischen Grundla-

gen- und Anwendungsforschung ist dem Gegenstand der Arbeitswissenschaft nicht angemessen – kommt es doch häufig darauf an, Grundlagenforschung mit Anwendungsbezug zu betreiben. Für die WissenschaftlerInnen impliziert dies zum einen, bei der Grundlagenforschung den Anwendungsbezug nicht aus dem Auge zu verlieren. Zum anderen heißt es, nicht der Verführung des Pragmatismus zu erliegen; damit ist etwa gemeint, Untersuchungsinstrumente oder Interventionsmethoden ohne die entsprechende Grundlage zu verwenden..

Für die Forschungsförderung liegt Pragmatismus besonders nahe: Es ist doch schön, wenn sich ein Bundesland, eine Stadt, eine Universität oder ein Projektträger rühmen kann, WissenschaftlerInnen zu fördern, die – zumindest auf den ersten Blick – nützliche Ergebnisse in kürzester Zeit produzieren. Wer wird da gerne mit Fragen nach theoretischem oder methodischem Hintergrund aufgehalten?

WissenschaftlerInnen und Wissenschaftsförderung sind damit aufgefordert, das eine nicht ohne das andere zu tun, sondern Grundlagenforschung mit Anwendungsbezug oder Anwendungsforschung mit Grundlagenbezug zu betreiben und zu fördern.

Kooperation von Fachdisziplinen in interdisziplinärer Wissenschaft

Der Ruf nach Interdisziplinarität ist ein alter Hut. In der Arbeitswissenschaft ist seit jeher interdisziplinäre Kooperation erforderlich, gibt es doch kaum Problem-bereiche, die alleine durch eine Disziplin zufrieden stellend bearbeitet werden können. Interdisziplinarität ist aber ohne Disziplinarität nicht möglich. Die wesentlichen Inhalte und Methoden der Fachdisziplinen müssen erfasst, aufeinander bezogen und integriert werden. Mit Interdisziplinarität sind somit eine Reihe ganz besonders hoher Anforderungen an die WissenschaftlerInnen verbunden:

Interdisziplinarität setzt außerordentlich hohes fachliches Wissen in der eigenen Disziplin voraus – sonst wird sie zum Brei küchenwissenschaftlicher Banalitäten. Interdisziplinarität setzt die Bereitschaft voraus, sich auch in andere Disziplinen einzuarbeiten. Für hochrangige und betagte WissenschaftlerInnen mag dies bedeuten, dass sie sich hier und da im Status des Lehrlings wiederfinden. Interdisziplinarität verlangt ein hohes Ausmaß an Kooperation. Dies beinhaltet die Offenheit für den und das andere: für Inhalte und Methoden, die zunächst unbekannt und vielleicht befremdlich erscheinen mögen. Dies beinhaltet auch die Wissensarbeit in kooperativen Bezügen. Sicher ist eine ganz wesentliche Frage, inwieweit die beteiligten WissenschaftlerInnen über die Voraussetzungen für interdisziplinäres Arbeiten verfügen. Interdisziplinarität setzt darüber hinaus entsprechende Arbeitsbedingungen voraus. JedeR, der schon einmal in interdisziplinärem Kontext gearbeitet hat, weiß, dass Interdisziplinarität vor allem Zeit benötigt: Zeit sich zu finden, Zeit sich zu verstehen, Zeit, gemeinsam Dinge zu entwickeln, Zeit zur

Bewertung von Arbeitsergebnissen, Zeit zur Korrektur des eingeschlagenen Weges und Zeit, Errungenschaften zu würdigen und zu feiern.

Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sind somit aufgefordert, Kompetenzen für interdisziplinäres Arbeiten zu entwickeln. Die Wissenschaftsförderung ist aufgefordert, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen.

Internationale Forschung mit regionaler Einbindung

In Zeiten der Globalisierung und Europäisierung wird auch für Forschung und Wissenschaft Internationalität mehr und mehr zur Selbstverständlichkeit. In der Arbeitswissenschaft betrifft der Ruf nach Internationalität die Arbeit der Akteure und den Gegenstand der Forschung. Durch internationale Kooperation können aufgrund unterschiedlicher Kompetenzen und Erfahrungen der Akteure besonders hochwertige Leistungen erzielt werden. Der Gegenstand der Forschung ist international: Organisationen, Gruppen und Individuen arbeiten im internationalen Kontext, joint ventures, interkulturell zusammengesetzte Teams, ausländische ArbeitnehmerInnen wollen untersucht, beraten und gestaltet werden.

Doch auch das Pflegeheim oder der Handwerksbetrieb um die Ecke, in der Region, sind Organisationen, die arbeitswissenschaftlich von Bedeutung sind und bleiben. Regionale Bündnisse bei der Ausbildung oder betriebliche Gesundheitsförderung in einer Region sind Beispiele dafür, dass die Arbeitswissenschaft nur wenige Schritte gehen muss, um auf Handlungsfelder zu stoßen. Die Unterstützung der Arbeitswelt in spezifischen Regionen ist nicht nur ein möglicher Gegenstand von regionaler Arbeitsmarktpolitik. Die Arbeitswissenschaft kann hier wichtige Beiträge liefern.

Für die WissenschaftlerInnen ergibt sich die Aufgabe, neben dem Blick in das Weite, das Nahe nicht aus den Augen zu verlieren nicht nur den Flughafen, sondern auch das Gewerbegebiet im nächsten Stadtteil aufzusuchen. Es ist zu hoffen, dass von der Wissenschaftsförderung internationale und regionale Aktivitäten gleichermaßen ermöglicht und unterstützt werden.

Forschung und Ausbildung

Die Lernenden von heute sind die Akteure von morgen, also diejenigen, die Arbeitsforschung zukünftig praktizieren werden. Zukunftsfähige Arbeitsforschung muss somit die Ausbildung des Nachwuchses im Blick behalten. Neben der Sorge um die personelle Absicherung zukünftiger Arbeitsforschung sprechen auch inhaltliche Gründe dafür, Forschung und Ausbildung stärker zu verknüpfen und Lernende verstärkt in die Forschung einzubeziehen. Ein hohes Ausmaß an Erfahrungen mag eine nützliche Grundlage für zukunftsfähige Arbeitsforschung sein. Ein hohes Ausmaß an Erfahrungen ist aber in der Regel auch an ein zumindest

mittleres Lebensalter geknüpft. Ist es tatsächlich sinnvoll, wenn sich vorwiegend WissenschaftlerInnen mit einem Durchschnittsalter von über 50 Jahren mit zukunftsfähiger Arbeitsforschung beschäftigen? (In diesem Kontext eine kleine Episode am Rande: Auf der Jahrestagung eines europäischen Netzwerkes von Arbeits- und Organisationspsychologen – geschätztes Durchschnittsalter der Anwesenden: ca. 55 –, bei der es um Entwicklungen der Arbeitswelt ging, fragte ein Kollege: Gibt es diese Änderungen, über die wir sprechen? Oder denken nur wir, dass es sie gibt, weil wir so alt sind? Vielleicht meinen die Jüngeren, dass es diese Änderungen gar nicht gibt...).

Nicht nur in Sorge um den Nachwuchs, sondern auch für die Qualitätssicherung tun somit WissenschaftlerInnen und Forschungsförderung gut daran, Lernende verstärkt in die Forschungsarbeiten einzubeziehen, Forschung und Ausbildung zu verknüpfen.

Fazit

Die in den vorausgehenden Absätzen beschriebenen Anforderungen setzen gewachsene kooperative Bezüge und ein langfristiges Forschungsprogramm voraus. Eine solch kontinuierliche Arbeit ist aus mehreren Gründen nicht leicht zu realisieren: Bei Anfragen, die direkt aus der Arbeitswelt kommen, handelt es sich meistens um Problembereiche, die einer kurzfristigen Lösung bedürfen. Auch in der Forschungsförderung wechseln die Themen, die unterstützt werden. Langfristige Fördermöglichkeiten sind nur selten gegeben.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben Pflichten in verschiedenen Bereichen: Aufgaben in Forschung und Lehre, in der Selbstverwaltung, in der Entwicklung der Profession. Einige haben Reputation und Ressourcen erworben, einige befinden sich im Wettbewerb um immer knappere Mittel, einige müssen ihre berufliche Laufbahn gestalten. Der Spagat zwischen (selbst-)reflexiver Forschung und Self-Marketing sowie die oben genannten Spannungsfelder zukunftsfähiger Arbeitsforschung sind mit Anforderungen verbunden, die unter den gegebenen Bedingungen nur schwer zu erfüllen sind.

Im Rahmen der Förderinitiative Zukunftsfähige Arbeitsforschung des BMBF wurden für drei Jahre 17 Projekte finanziert. Sie haben sich den Anforderungen einer zukunftsfähigen Arbeitsforschung gestellt. Nur ein Ausschnitt der Arbeit kann in dem vorliegenden Band berücksichtigt werden. Die Projekte haben interdisziplinär gearbeitet, sich international vernetzt, regionale und überregionale Kooperationen entwickelt, Lehre und Forschung miteinander verknüpft, wissenschaftlichen Nachwuchs in die Arbeit einbezogen. Ohne die Forschungsförderung wäre dies nicht möglich geworden.

Auch in Zukunft werden wir nicht damit rechnen können, dass in der Alltagsarbeit genügend Ressourcen für eine zukunftsgerechte Arbeitsforschung zur Verfügung

stehen. Es ist nicht zu erwarten, dass Betriebe oder Verbände diese notwendigen Forschungsarbeiten hinreichend unterstützen. Zukunftsbezogene Forschungsförderung ist vielmehr auch eine politische Aufgabe, die finanzieller Unterstützung bedarf. Die Förderinitiative Zukunftsfähige Arbeitsforschung war ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Alle Akteure im Wissenschaftsbetrieb tun gut daran, weitere Schritte folgen zu lassen.

Norbert Baszenski

Statement im Rahmen der Podiumsdiskussion

Die Anforderungen an die (zukünftige) Arbeitsforschung ergeben sich zum einen aus den gängigen Schlagworten zur Veränderung von Wirtschaft und Gesellschaft wie z.B. Globalisierung, demografischer Wandel, Tertiarisierung und Wissensgesellschaft. Zum anderen wurden vom Bundesforschungsministerium in seiner Bekanntmachung zum Ideenwettbewerb „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ vom 31.8.2000 die folgenden Kriterien für die damals noch zur Auswahl anstehenden Projekte formuliert:

- Interdisziplinarität,
- Kundenorientierung,
- Europäische/internationale Orientierung,
- Offener Diskurs,
- Zukunftsorientierung und Integration des Bestehenden.

Interessant erscheint heute, was aus Sicht der geförderten Projekte aus diesen Kriterien geworden ist: der offene Diskurs wurde durch das Kriterium Gender Mainstreaming ersetzt.

Der mögliche Beitrag der Arbeitsforschung für die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit einer modernen Arbeitswelt wurde von (Teilen) ihr(er) selbst konkretisiert im Rahmen der Förderinitiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“. Daraus abgeleitet wurden u.a. als Handlungsfelder „Arbeit neu denken“ (Theorien und Maßstäbe) und „Arbeit neu erforschen“ (neue Methoden u.a. zu Evaluation). Aus Sicht der Unternehmen besonders bedeutsam dürfen die weiteren Aufgaben „Identifikation von Optionen“, „praktische Problemlösungen“, aber auch „Vermittlung“ (an Nutzer und Anwender sowie innerhalb der eigenen und zu anderen Disziplinen) sein.

Die künftige inhaltliche Ausrichtung der Forschungsprojekte sollte sich aus Sicht der Unternehmen vor allem an den praxisrelevanten Fragestellungen ausrichten, bei denen auf Grund des betrieblichen Handlungsdrucks eine große Bereitschaft zur Umsetzung von Forschungsergebnissen vorliegt. Das wäre die Erfüllung des o.a. Kriteriums „Kundenorientierung“. Beispielhaft seien als aktuelle betriebliche Fragestellungen erwähnt: Anstieg von Arbeitsunfähigkeiten auf Grund psychi-

scher Erkrankungen oder auch Grenzen des Einsatzes sog. atypischer Beschäftigungsverhältnisse unter dem Aspekt Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen.

Im Rahmen der Förderinitiative wurden exemplarisch neue Methoden entwickelt und erprobt. Diese scheinen aber im Sinne der obigen Definition noch nicht ausreichend vermittelt.

Das vorgegebene Kriterium „Interdisziplinarität“ wurde nur in wenigen Projekten der Förderinitiative realisiert. Die daraus abgeleitete, weitergehende „Transdisziplinarität“ noch weniger.

Die politischen Entscheidungsträger haben mit der Ausschreibung des Ideenwettbewerbs „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ richtige und wichtige Fragen gestellt, aber bisher die darauf gegebenen Antworten noch nicht berücksichtigt.

2.

**Innovations- und
Wertschöpfungspartnerschaften:
Organisation und Arbeit**

Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften: Organisation und Arbeit

Die Forschungsvorhaben der BMBF-Initiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ zeigen, dass Vernetzung und Kooperation wesentliche Grundlagen für die Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt sind: Ob zwischen Unternehmen verschiedener Größen, Branchen und Länder, ob zwischen Unternehmen und anderen Marktteilnehmern (Kunden, Wissenschaft u.a.) oder innerhalb der Unternehmen zwischen Abteilungen und Bereichen, Management und Beschäftigten – erfolgreich sind Organisationsformen und Arbeitsbeziehungen, in denen unterschiedliche Kompetenzen, Herangehensweisen und Interessen auf produktive Weise miteinander verbunden werden. Vernetzung und Kooperation sind oft erfolgreich – aber fast immer auch spannungsreich. Mit solchen Spannungen umzugehen heißt: Partnerschaft zu organisieren, und ist somit eine der zentralen Herausforderungen für eine innovationsfähige Arbeitswelt. Die Arbeitsforschung hat das in einer Reihe von Projekten im Rahmen der Initiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ bearbeitet.

Mit dem Themenfeld „Arbeitsforschung zu Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften“ werden der Stand der bisherigen Arbeiten und weiterführende Perspektiven zu Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften zur Diskussion gestellt.

Den Titel dieses Kapitels „Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften: Organisation und Arbeit“ aufgreifend, geht es um zwei in der Arbeitsforschung und für die Innovationsfähigkeit in der modernen Arbeitswelt bedeutende Dimensionen: „Organisation“ und „Arbeit“.

(1) Die Dimension „Organisation“ verweist auf Forschungsstränge, die sich mit der theoretischen und empirischen Analyse des Wandels von Organisationen und Organisationsformen befassen, in denen Arbeit stattfindet. In diesem Bereich der Arbeitsforschung liegt ein großer Fundus an Erkenntnissen vor, die sich auf drei Ebenen verteilen:

Auf einer *ersten Analyseebene* spielt der *Betrieb bzw. das Unternehmen* als eigenständige und zentrale Analyseeinheit eine herausgehobene Rolle. Der Betrieb agiert dabei im Markt- und Konkurrenzgeschehen unter der Maxime, seine betrieb-

liche Autonomie zu sichern und hierzu Strategien in verschiedenen intern und extern gewendeten Handlungsfeldern zu entwickeln. Im Mittelpunkt dieser industrie- und betriebssoziologischen Tradition standen demzufolge Untersuchungen zur Bedeutung und zum Wandel von Technikeinsatz, Organisation, Arbeitskräfteeinsatz und Personalpolitik.

Auf einer *zweiten Analyseebene* hat darüber hinausgehend die Arbeitsforschung Tendenzen einer Auflösung der Außengrenzen von Betrieben thematisiert und das Anwachsen von Formen *verteilter Arbeit* auf einer überbetrieblichen Ebene in den Blick genommen. Die Reichweite von Aussagen über künftige Rationalisierungstrends, Veränderungen in der wirtschaftlichen Beschäftigungsstruktur und -politik sowie zu erwartende Entwicklungen der Sozialstruktur hängt von einer Ausweitung der Analyse auf die über- und zwischenbetrieblichen Produktions- und Innovationsprozesse ab. Folglich wurden *Unternehmensnetzwerke* in den Mittelpunkt der Analyse gestellt.

Auf einer *dritten Analyseebene* werden die ökonomischen Tendenzen einer *gesteigerten Internationalisierung* untersucht, die man konzeptuell als Unterfälle verteilter und entgrenzter Arbeit betrachten könnte, die aber aufgrund der qualitativ besonderen Anforderungen an die Unternehmen getrennt zu erörtern sind. Stichworte sind hier z.B. Internationale Wertschöpfungsketten, Internationale Innovationspartnerschaften oder interkulturelle Arbeitszusammenhänge. Diese aktuellen Internationalisierungsprozesse wiederum zeichnen sich durch zwei Besonderheiten aus: Zum einen betreffen sie – neben den international erfahrenen Großunternehmen – zunehmend und in besonders kritischem Maße eine wachsende Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen. Zum zweiten müssen verstärkt auch die Belegschaften – nicht mehr nur das Management – diese internationalen und interkulturellen Arbeitsbezüge und Kooperationsanforderungen bewältigen.

(2) Die zweite grundlegende Dimension „*Arbeit*“ verweist auf Forschungsstränge, in denen die mit den organisationalen Wandlungsprozessen zusammenhängenden Veränderungen im Arbeitsprozess, auf der Ebene des Arbeitshandelns und auf Seiten der Arbeitskraft untersucht werden. Von Bedeutung für die Innovationsfähigkeit in der modernen Arbeitswelt sind zudem in diesem Zusammenhang die betrieblichen Aktivitäten zur Kompetenzförderung und Personalentwicklung, die dazu beitragen sollen, die Innovationskraft der Individuen durch ein Zusammenwachsen von Arbeiten und Lernen zu fördern.

Die wissenschaftliche Erörterung aller drei aufgezeigten Analyseebenen – Betrieb und Unternehmen, Unternehmensnetzwerke, Internationalisierung – wird erst dann zu einem Bezugspunkt von Arbeitsforschung, wenn auch diese Dimension „*Arbeit*“ aufgegriffen wird.

Am Beispiel der Internationalisierung durchgespielt, bedeutet dies folgendes: Arbeitsaufgaben, Qualifikationsanforderungen, Lernprozesse, Rekrutierungs- und Karrieremuster der Arbeitskräfte werden nicht mehr nur im eigenen inländischen

Betrieb oder Unternehmen festgelegt und geregelt, sondern zunehmend durch die länderübergreifenden Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften sowie Produktionsnetzwerke determiniert. Klassische Arbeitsvollzüge, Kooperationsbeziehungen und Koordinationsnotwendigkeiten werden um internationale Qualifikationsanforderungen, eine länderübergreifende Kommunikationsstruktur und neue interkulturelle Kompetenzen angereichert. Gleichmaßen treten dadurch neuartige Arbeitsbelastungen und Arbeitskonflikte der Arbeitskräfte auf. In konzeptueller Hinsicht lassen sich die Folgen derartiger Arbeitsprozesse für die Arbeitskräfte als eine Dialektik aus neuen Entfaltungschancen und Belastungen bezeichnen.

In diesem Kapitel 2 „Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften: Organisation und Arbeit“ werden wir uns in fünf Beiträgen den benannten Dimensionen und Fragen annähern. Es sollen damit Antworten auf die Frage gegeben werden, welche Anforderungen an die Arbeitsforschung aus dem gegenwärtigen Wandel in der Wirtschaft resultieren. Deutlich wird dabei auch werden, welchen Beitrag die Arbeitsforschung für die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit einer modernen Arbeitswelt leisten kann und was dies für die konzeptionelle und empirische Forschungsarbeit bedeutet. Neben Darstellungen aus der betrieblichen Praxis finden sich hier Beiträge von Wissenschaftlern, die sich im Kontext von Innovationsverbünden mit dem Wandel von Arbeit befassen, und damit den Brückenschlag zwischen den beiden Dimensionen „Organisation“ und „Arbeit“ repräsentieren: In allen Beiträgen geht es um eine Perspektive auf Innovationen, in deren Zentrum die Begriffe „integrierte Innovationsprozesse“, „Arbeit an der Schnittstelle“ und „Partnerschaft“ stehen.

In der Perspektive „integrierte Innovationsprozesse“ wird der Begriff der „Innovation“ zum einen auf Prozesse und Dienstleistungen erweitert: Das Ergebnis von Innovationen sind nicht nur neue Produkte, sondern ebenso – und zunehmend bzw. gar nicht mehr davon zu trennen – neue Prozesse. Neue Produkte und geänderte Prozesse sowie Dienstleistungen werden hierbei zunehmend als Einheit im Innovationsprozess erachtet; und ebenso wie Neuerungen von Produkten und Prozessen vorgenommen werden, können auch Dienstleistungsprozesse selbst innoviert werden. Zu dieser Perspektive gehören aber auch noch weitere Aspekte: Innovationen sind nicht als gewissermaßen einmalige, geschlossene Prozesse zu begreifen, die mit einer bestimmten Zielerreichung ihr Ende finden, sondern als kontinuierliche Verbesserungsprozesse aufzufassen. An Innovationsprozessen sind zweitens eine Vielzahl von Akteuren beteiligt: Vorstellungen wie „Für Innovation ist unsere Entwicklungsabteilung zuständig“ gehören längst der Vergangenheit an: Oft sind alle Ebenen einer Organisation: Von der Entwicklung bis zur Produktion; vom Vertrieb bis zum Personalwesen an Innovationsprozessen beteiligt. Integrierte Innovationsprozesse schließen drittens nicht nur alle Ebene einer Organisation, sondern oft mehrere Unternehmen sowie Lieferanten und Kunden ein.

Während die ersten drei Beiträge stärker auf organisatorische Wertschöpfungs- und Innovationspartnerschaften, d.h. auf integrierte Innovationsprozesse auf der Ebene von Unternehmenspartnerschaften, stehen in den daran anschließenden Beiträgen Innovationspartnerschaften zwischen Unternehmen und Kunden im Mittelpunkt.

Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Unternehmen

Der Beitrag von Andreas Boes und Katrin Trinks (ISF München) befasst sich mit der Frage des Zusammenhangs von Innovation und Wertschöpfung am Beispiel der IT-Industrie. Dabei stehen, anders als sonst in der Literatur üblich, nicht die Hardwarehersteller im Mittelpunkt, sondern die Unternehmen der Software-Industrie und der IT-Dienstleistung. Im Zentrum steht das Partnermanagement als ein wesentliches Moment des zwischenbetrieblichen Beziehungsmanagements von Unternehmen. Partnermanagement spielt dabei eine zentrale Rolle für die Organisation von Innovationsprozessen. Andreas Boes und Katrin Trinks stellen hierbei die aktuellen Herausforderungen des Partnermanagements in einen historischen Kontext der Entwicklung der IT-Branche. Der aktuelle Internationalisierungsschub der Branche verändert die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Innovationsstrategie. Dies stellt die Unternehmen und die Volkswirtschaften vor neue Herausforderungen und bildet einen genuinen Gegenstand einer zukunftsorientierten Arbeitsforschung.

Hartmut Hirsch-Kreinsen (Universität Dortmund) verweist in seinem Text "Innovationspartnerschaften in Unternehmensnetzwerken" - nach einer Darlegung der Gründe für die hohe Bedeutung von Innovationsnetzwerken seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts – auf eine notwendige Differenzierung in der Debatte und Forschung zu Unternehmensnetzwerken, bei der intervenierende Bedingungen der Innovation, die doppelte Handlungsorientierung der beteiligten Akteure und unvermeidbare Dilemmata des Netzwerkmanagements sowohl von der wissenschaftlichen Arbeitsforschung als auch in einer staatlichen Innovationspolitik berücksichtigt werden müssen. Im Hinblick auf sich daraus ergebende Gestaltungserfordernisse lassen sich klar abgegrenzte Handlungsfelder angeben, die neben der Organisations- und Netzwerkebene auch die Ebene von Managementkompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten einbeziehen.

Klaus Schmierl (ISF München) thematisiert in seinem Beitrag zur internationalisierten Arbeitswelt und zu den daraus resultierenden Herausforderungen für Akteure der Arbeitspolitik und kollektiven Interessenvertretung sowie für die Arbeitsforschung die Frage, welche qualitativen Veränderungen im Arbeitshandeln der Beschäftigten aufgrund einer zunehmend internationalisierten Arbeitswelt stattfinden und welche arbeits- und interessenpolitischen Ansatzpunkte sich daraus ableiten lassen. Im Beitrag wird begründet, dass international und interkulturell angereicherte Arbeitsanforderungen zum Normalfall im Arbeitshandeln werden, und es werden empirische Befunde zu den Veränderungen im Arbeitsprozess dar-

gestellt, die für die betrieblichen Akteure Impulse für eine spezifische Arbeits- und Interessenpolitik setzen.

Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Unternehmen und Kunden

Die folgenden Beiträge beschäftigen sich ebenfalls mit Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften, richten den Blick jedoch nicht auf die Beziehungen zwischen Unternehmen, sondern auf die Beziehungen zwischen Dienstleistungsunternehmen und Endkunden. Damit rückt das Feld der personenbezogenen Dienstleistungen in den Mittelpunkt. Hier wird in besonderer Weise nachvollziehbar, was generell, d.h. auch für Innovationspartnerschaften zwischen Unternehmen gilt: Innovationsprozesse sind immer *Arbeitsprozesse*. Dies gilt für die Softwareproduktion genauso wie für die Dienstleistungen der Bahn. Die personenbezogenen Dienstleistungen machen das vielleicht deshalb so besonders deutlich, weil hier letztlich die Interaktion zwischen Menschen im Mittelpunkt steht und weil - wie insbesondere auch im Kooperationsnetz Prospektive Arbeitsforschung entwickelt - Kunden am Gelingen dieser Interaktion entscheidend mitarbeiten. In den Mittelpunkt rückt aber nicht nur der Kunde bzw. die Kundin und deren Kompetenzen, sondern der gesamte Arbeits- bzw. Interaktionsprozess zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer. Dass die Dienstleistung zustande kommt, dass alle Beteiligten dabei auf ihre Kosten kommen und vor allem, dass das Potential für Verbesserungsprozesse und Innovationen auch wirklich entfaltet werden kann, ist nicht selbstverständlich, sondern eine voraussetzungsvolle Aufgabe, der man sich gezielt widmen muss.

Wolfgang Dunkel (ISF München) und Kerstin Rieder (Fachhochschule Nordwestschweiz) skizzieren den wissenschaftlichen Rahmen dieser Themen- und Aufgabenstellung, die dann am Beispiel der Deutschen Bahn konkretisiert wird. Ein erstes wichtiges Stichwort ihres Beitrages ist der „*arbeitende Kunde*“/die „*arbeitende Kundin*“. Kunden werden zunehmend in Arbeits- und in Innovationsprozesse einbezogen. Wesentlich ist dabei, dass die Kunden auch mitmachen wollen und können. Während das erste, das WOLLEN vor allem etwas mit ihren Bedürfnissen und ihrer Wahrnehmung des Dienstleistungsgebers zu tun hat, setzt das zweite, das KÖNNEN auch entsprechende Kompetenzen voraus. Deshalb ist das zweite Stichwort das des „*kompetenten Kunden*“. Was die Kunden für den Innovationsprozess so wertvoll macht, das ist ihr Wissen: Die Kunden wissen am besten, was sie brauchen und sie wissen auch am besten, wo es Probleme gibt. Ein Verständnis von Innovationsprozessen, die unter Beteiligung der Kunden zustande kommen, setzt daher die intensive Auseinandersetzung mit dem Arbeitsprozess an der Schnittstelle Dienstleistungsgeber/Dienstleistungsnehmer voraus.

Nils Stegemann (Deutsche Bahn AG) thematisiert in seinem Praxisbeitrag Unternehmen-Kunden-Beziehungen in zweifacher Weise: Als Beziehungen zwischen Eisenbahnverkehrs- und -infrastrukturunternehmen und als Beziehungen zwischen

reisenden Kunden und Verkehrsunternehmen. Er macht deutlich, dass eine erfolgreiche Dienstleistungsinteraktion Kompetenzen sowohl auf Kunden- wie auf Mitarbeiterseite benötigt und dass diese wiederum über die Interaktion selbst entwickelt werden können.

Internationale Innovationspartnerschaften in der IT-Industrie

1. Einleitung

Die IT-Branche ist ein Vorreiter für die Herausbildung eines neuen globalen Produktions- und Innovationsmodus. Hier lassen sich daher in einem relativ frühen Stadium zentrale Fragen des modernen Innovationsmanagements von Unternehmen wie auch der Innovationspolitik entwickelter Volkswirtschaften untersuchen.

Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit aktuellen globalen Veränderungen der Produktions- und Innovationsstrukturen in der IT-Industrie, insbesondere in den Bereichen Software und IT-Dienstleistungen.¹ Im Mittelpunkt steht das Partnermanagement als eine strategische Funktion von Unternehmen, sich gegenüber den komplexen Netzwerkbeziehungen innerhalb der Branche zu verhalten und diese im Sinne der eigenen Unternehmensziele zu beeinflussen. In diesem Kontext bildet das Partnermanagement eine Kernfunktion des Innovationsmanagements von Unternehmen. In kooperativen Beziehungen können Ressourcen gebündelt, das jeweilige Leistungsspektrum erweitert und das Marktgeschehen strategisch beeinflusst werden. Eine Untersuchung des Beziehungsmanagements von Unternehmen liefert demnach wertvolle Hinweise, um zentrale Entwicklungen der sich verändernden globalen Innovations- und Wertschöpfungsstrukturen zu verstehen.

Partnermanagement beinhaltet damit in der Regel Formen der Organisation von Wertschöpfung, ist aber zugleich untrennbar verbunden mit der Organisation von Innovation. So sind wesentliche Veränderungen in der Branche aus der Sicht eines einzelnen Unternehmens immer auch Fragen an das Partnermanagement. Die

¹ Die empirische Basis, die diesen Ausführungen zugrunde liegt, stammt aus dem vom BMBF geförderten Forschungsprojekt Export IT. Das Projekt befasst sich mit der Frage, wie man in der IT-Branche nachhaltige Internationalisierungsstrategien entwickeln kann. Im Rahmen dieses Projekts werden zahlreiche Unternehmensfallstudien durchgeführt. Ein Teil der Empirie stammt aus einem Forschungsaufenthalt in Indien, wo große indische IT-Dienstleister sowie Tochterfirmen von deutschen und amerikanischen IT-Dienstleistern und Softwareunternehmen untersucht wurden. Weitere Informationen unter: <http://www.export-it.de/>

grundlegenden strategischen Fragen von Wertschöpfungs- und Innovationsprozessen spiegeln sich in zugespitzter Form in den Fragen des Partnermanagements wider. Damit bildet das Partnermanagement eines Unternehmens einen höchst interessanten Forschungsgegenstand.

Gegenwärtig unterliegen die Wertschöpfungsprozesse und der Innovationsmodus in der IT-Branche einem grundlegenden Wandel und stellen das Partnermanagement vor neue Herausforderungen. Zwei komplementäre Entwicklungen prägen diesen Wandel: einerseits die Internationalisierung der Produktionsstrukturen und andererseits die Standardisierung der Produktion von Software und IT-Dienstleistungen (Boes 2004). Während der Vertrieb in der IT-Industrie schon seit Jahrzehnten internationalisiert ist, entstehen nun auch in den Bereichen Softwareentwicklung und IT-Dienstleistung globale Produktionsstrukturen. Mit Blick auf die lange Geschichte der Internationalisierung klassischer Produktionsarbeit (dazu z.B. von Behr, Hirsch-Kreinsen 2001, 1998; Pries 1999; Schultz-Wild 1998; Hirsch-Kreinsen 1997; Meil 1996; Fröbel et al. 1986, 1979) sind die neue Phase der Internationalisierung von Dienstleistungsarbeit und die damit einhergehende Ausweitung der Möglichkeiten globaler Arbeitsteilung in diesem Sektor eine vergleichsweise junge Entwicklung.

Mit der internationalen Ausdifferenzierung der Produktionsstrukturen wird nun der Ort der Leistungserbringung für die Bereiche Software und IT-Dienstleistungen optional (Jensen/Kletzer 2005). In Asien und Osteuropa entstehen neue „Points of Production“. Komplementär dazu erfolgt eine Standardisierung der Produkte, Leistungen und Prozesse. Dadurch werden nun auch Dienstleistungen, die auf Hochqualifizierten Tätigkeiten beruhen, „exportierbar“ (Sahay et al. 2003; UNCTAD 2004). Dies hat in der IT-Industrie nicht nur Folgen für den Produktions-, sondern auch für den Innovationsmodus. Denn in dieser hochinnovativen Branche sind beide Prozesse auf engste miteinander verkoppelt. In dem Maße, wie sich ein internationales Muster der Produktion herausbildet, wird automatisch auch die Frage nach der räumlich-örtlichen Struktur von Innovation aufgeworfen.

Im Weiteren wird zunächst die historische Entwicklung der Wertschöpfungs- und Innovationsstrukturen in der Branche skizziert. In engem Zusammenhang mit der Genese von Netzwerkstrukturen gewinnt das Partnermanagement als Ausdruck eines neuen Umgangs mit Wertschöpfung und Innovation in der Branche an Bedeutung. Anschließend werden die Phase der Internationalisierung und die damit verbundenen Herausforderungen für die Innovationsfähigkeit im Spannungsfeld einer globalen Wirtschaft diskutiert. Daraus ergeben sich neue Fragen für die Arbeitsforschung, die zum Schluss Erwähnung finden.

2. Historische Entwicklung der Wertschöpfungs- und Innovationsstruktur in der IT-Industrie

Ein Blick auf die historische Entwicklung der Branche zeigt, dass sich die Wertschöpfungsstrukturen innerhalb der IT-Branche seit ihrem Entstehen verändert haben. Dabei haben sich unterschiedliche Segmente innerhalb der Branche ausdifferenziert und durch Spezialisierung und Standardisierung die Produktionsstrukturen verändert. Im Rahmen dieser Entwicklung unterlagen einzelne Segmente der Branche einem Bedeutungswandel. So lässt sich seit Anfang der 70er Jahre eine Ausweitung der Bereiche Softwareentwicklung und IT-Dienstleistungen beobachten. Beide Bereiche vereinen mit 453.000 Beschäftigten mittlerweile die Mehrzahl aller Beschäftigten innerhalb der IT-Branche.² Auch mit Blick auf die jeweilige Bedeutung für die Innovationsdynamik unterliegen die einzelnen Branchensegmente im historischen Verlauf einem Wandel. Während innerhalb der Branche früher vornehmlich die Produzenten von Hardware als Taktgeber der Innovation galten, wird die Entwicklung heute sehr viel stärker von Unternehmen in den Bereichen Software und IT-Dienstleistungen getrieben. Im Gegensatz zur bisherigen Forschung in diesem Bereich, welche sich vornehmlich mit der Entwicklung von Wertschöpfungsketten im Hardware-Sektor beschäftigt (z.B. Lühje 2005, 2006; Faust et al. 2004; Gereffi et al. 2003; Borrus/Zysman 1997), liegt der Fokus im vorliegenden Beitrag und der ihm zugrunde liegenden Empirie daher auf dem Segment Software und IT-Dienstleistungen.

Die Besonderheiten der Wertschöpfungs- und Innovationsstrukturen innerhalb der Branche erschließen sich mit Blick auf die historische Entwicklung. Dabei lassen sich vier „Wellen“ unterscheiden.

Die erste Welle beginnt etwa in den 50er Jahren. Die Entwicklung der Branche war in dieser Zeit vor allem von der Hardware bestimmt. In dieser Anfangsphase war die Branche von proprietären Computersystemen geprägt, die untereinander nicht kompatibel waren. So wurde der deutsche Markt ebenso wie der Weltmarkt von wenigen Unternehmen beherrscht, wie etwa den Großrechnerherstellern IBM und Siemens. Durch Proprietäre Produktstrukturen konnten sie ihren Marktanteil gegenüber den Konkurrenten sichern (vgl. Boes, Baukrowitz 2002). Die Softwareentwicklung hatte bis in die zweite Hälfte der 60er Jahre nur eine Randbedeutung.

Gegen Ende der 60er bzw. Anfang der 70er Jahre beginnt dies aufzubrechen. Grundlage hierfür sind zwei verschiedene Prozesse: Zum einen differenziert sich

² Den aktuellen Zahlen des BITKOM zufolge (Herbst 2006) zählt die Branche Informationstechnik und Telekommunikation derzeit etwa 776.000 Erwerbstätige. Im Bereich Informationstechnik sind es 492.500 Erwerbstätige. Davon sind 453.000 Beschäftigte im Bereich Software und IT-Dienstleistungen und 39.500 Beschäftigte in der Herstellung von Büromaschinen, DV-Geräten und Einrichtungen tätig.

das Geschäftsfeld Softwareentwicklung und IT-Dienstleistungen allmählich heraus, und zum anderen entsteht mit dem PC eine neue Techniklinie, welche die Grundlage für einen neuen Produktionsmodus schafft. Betriebssystemsoftware und Datenbanksoftware werden für Großcomputerhersteller als Bestandteile ihrer Produkte immer wichtiger, Entwicklung und Vertrieb von Standardsoftware wird nun auch für eigenständige Akteure lukrativer. Standardsoftware als Lösung für verallgemeinerbare Probleme erfährt gegenüber Individualsoftware einen Bedeutungszuwachs. In dieser Zeit wird beispielsweise SAP von ehemaligen IBM-Mitarbeitern gegründet. Aus einem Konzern stammend, der damals noch Proprietäre Systeme produzierte, gingen sie nun dazu über, Buchhaltung als ein standardisierbares Problem zu begreifen und in der Folge betriebliche Standardsoftware zu entwickeln. Auch der Geschäftserfolg der Software AG Mitte der 70er Jahre resultiert daraus, dass sie mit einer Datenbankanwendung auf den Markt kam, welche sowohl auf IBM- als auch auf Siemens-Rechnern lief. Mit dem Entstehen der Geschäftsfelder Systemsoftware und Anwendungssoftware und der Ausweitung des Feldes der damit verbundenen Dienstleistungen entstehen neue Unternehmen und die Wertschöpfungsketten in der Branche differenzieren sich aus. Dieser Wandel wird auch in der Arbeitsforschung reflektiert, welche in der Software nun einen Wettbewerbsfaktor sieht (z.B. Coy et al. 1993).

Parallel setzt sich im Laufe der 70er Jahre der PC als alternative Entwicklungslinie durch. Im Gegensatz zur traditionellen Großrechnerindustrie kommen hier nicht mehr alle wesentlichen Teile des Endprodukts aus einer Hand, sondern es etablieren sich in diesem Bereich von Beginn an Unternehmen, welche einzelne strategische Komponenten herstellen, wie etwa den Prozessor oder das Betriebssystem. Die Marktmacht einzelner Unternehmen resultiert nun also nicht mehr aus den klassischen proprietären Standards und der Verfügung über das Endprodukt, sondern aus der Verfügung über die Schlüsselkomponenten des Gesamtprodukts (vgl. Lüthje 1998). Bekannt wurde diese Produktionsstruktur auch unter dem Schlagwort „Wintelism“ (Borrus, Zysman 1997), das auf die beiden Komponentenhersteller Microsoft („Windows“) und Intel anspielt.

Damit ist die dritte Phase der Branche eingeläutet, in der sich die horizontale Netzwerkproduktion als bestimmendes Muster in der Branche insgesamt durchsetzt. Im Zuge dieser Entwicklung werden die proprietären Standards Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre aufgebrochen und durch das Leitbild des offenen Standards ersetzt. Für den Markt und die Entwicklung der Branche bedeutet das eine fundamentale Veränderung (Baukrowitz, Boes 1996). Nun stellen Standardsoftwarehersteller Produkte nicht mehr nur für einen kleinen Teilbereich her, sondern für einen sehr viel größeren Markt. Die technologische Grundlage hierfür bildet das Client-Server-Konzept. Dies ermöglicht es, durch die Vernetzung von PC und anderen Hardwareplattformen zu leistungsfähigen und offenen Rechnerzentren die Vorteile der anwendernahen Unterstützung der Informationsverarbeitung mit der Integration unterschiedlicher Informationssysteme in komplexen Ge-

samtinformationssystemen zu verbinden (Baukrowitz 1996). Mit der Ausdifferenzierung der Branche und der Herausbildung von Netzwerkstrukturen bestimmen nun zunehmend die Bereiche Software und IT-Dienstleistungen den Rhythmus der Innovation (Baukrowitz et al. 1994).

Die Herausbildung netzwerkartiger Produktionsstrukturen schafft zudem die Voraussetzung für die Genese des Partnermanagements, welches nun als eine strategische Funktion innerhalb der Wertschöpfungs- und Innovationsstrategien von Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt.

3. Genese des Partnermanagements

In proprietären Welten spielte das Partnermanagement zunächst keine Rolle, da es sich bei den jeweils anderen Akteuren auf dem Markt entweder um abhängige Zulieferunternehmen oder um Konkurrenten handelte. Dies ändert sich in dem Maße, wie seit den 70er und 80er Jahren selbstständige Akteure auf den Markt treten, die ihrerseits versuchen, Beziehungen zu mehr als einem dieser großen Hauptakteure zu entwickeln. Es bilden sich nun zunehmend heterarchische statt hierarchischen Akteurskonstellationen heraus.

Unternehmen stehen damit vor der Aufgabe, eine Identität hinsichtlich der eigenen Rolle innerhalb der Wertschöpfungsketten in der Branche zu bilden und sich ausgehend davon bewusst zu anderen Akteuren innerhalb dieses Beziehungssystems in Verhältnis zu setzen. Strategisch gesehen kann das Partnermanagement dabei verschiedene Funktionen erfüllen:

- Es geht im Partnermanagement darum, einen gestaltenden Einfluss auf netzwerkartige, fluide und nicht vollständig kontrollierbare Umfeldbeziehungen zu nehmen. Dies beinhaltet ein komplexes Beziehungsmanagement, welches Unternehmen vor die Herausforderung stellt, Beziehungen in einem nie auflösbaren Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz (Sydow 1992) so zu gestalten, dass sie nachhaltig die Stellung am Markt unterstützen.
- Das Partnermanagement ist eine strategische Funktion des Beziehungsmanagements von Unternehmen, welche das Ziel hat, durch Kooperation Wettbewerbsvorteile zu erzielen, die einem einzelnen Unternehmen verwehrt blieben.
- Darüber hinaus bildet das Partnermanagement eine Kernfunktion des Innovationsmanagements (vgl. auch Kowohl, Krohn 1995). Das Partnermanagement organisiert auf vielfältige Art die Weichenstellungen für Innovation. Je nach Art der Partnerschaft werden Zugänge zu neuen Märkten hergestellt, marktreife Technologien und Produkte in eigene Lösungen integriert, Forschung und Entwicklung betrieben und wichtige Feedbackschleifen zum Kunden hergestellt.

Konkret bedeutet dies, dass ein Standardsoftwarehersteller wie SAP beispielsweise enge Beziehungen einerseits zu IT-Dienstleistungsunternehmen und anderer-

seits zu verschiedenen Technologiepartnern benötigt. Bei betriebswirtschaftlicher Standardsoftware handelt es sich um ein Produkt, das entsprechender Anpassungsleistungen bedarf, damit es beim Kunden überhaupt funktionieren kann. Die Produkte lassen sich also nur verkaufen, wenn IT-Dienstleister die Lösung – aufbauend auf der Software – beim Kunden konfigurieren. So ist in dem Produkt ‚betriebswirtschaftliche Standardsoftware‘ die Notwendigkeit zu kooperativen Partnerschaften bereits angelegt. Dabei nutzt ein Standardsoftwarehersteller wie SAP die Kooperation mit dem IT-Dienstleister nicht nur zur Förderung des Absatzes, sondern zugleich auch als Vermittler innerhalb des strategisch wichtigen Verhältnisses zum Kunden. Beim kooperierenden IT-Dienstleistungsunternehmen werden Kundenanforderungen quasi gebündelt und in der Zusammenarbeit mit dem Standardsoftwarehersteller rückgekoppelt. Daher sind die Beziehungen zu den wichtigen IT-Dienstleistern immer zugleich Wertschöpfungs- und Innovationspartnerschaften. Diese Service-Partner werden daher frühzeitig über Produktänderungen informiert bzw. bei der Weiterentwicklung des Produkts aktiv beteiligt. Die Beziehungen zu den Technologieherstellern (wie z.B. Sun oder IBM) sind von essenzieller Bedeutung, um die fundamentalen technologischen Entwicklungen in der Branche frühzeitig aufnehmen und in das eigene Produktspektrum integrieren zu können. SAP pflegt daher vielfältige Innovationspartnerschaften zu solchen Unternehmen. Während diese Kooperationen mehrheitlich von dem Ziel, einen Innovationsbeitrag zu leisten, bestimmt sind, ist für die Beziehungen zu IT-Dienstleistern gleichermaßen das Streben nach höheren Absatzzahlen wie nach Produktinnovation prägend.

In der IT-Industrie haben Partnerschaften also nicht nur eine wertschöpfungsbezogene, sondern auch eine innovationsbezogene Funktion. So integriert das Partnermanagement in vielfältiger Weise Funktionen des Innovationsmanagements, und zwar nicht nur in den Technologie- und Innovationspartnerschaften, sondern auch in den Service-Partnerschaften.

Dieses komplexe System von Wertschöpfungs- und Innovationspartnerschaften gerät nun durch die neue Qualität der Internationalisierung der IT-Branche und insbesondere durch das Aufkommen neuer Wettbewerber in den Offshore-Regionen unter verstärkten Veränderungsdruck. Dies erfordert eine strategische Neupositionierung der Unternehmen mit weit reichenden Konsequenzen für das Partnermanagement.

4. Internationalisierung und Industrialisierung als Herausforderung

Noch Ende der 90er Jahre konzentriert sich die IT-Produktion geografisch gesehen auf zwei große Zentren: USA und Westeuropa. Hier sind nicht nur weite Teile der Produktion lokalisiert, sondern von diesen Zentren kommt auch im Wesentlichen

der Input für Innovationen. Seit Ende der 90er Jahre lässt sich eine globale Ausdifferenzierung der Produktionsstrukturen beobachten (Boes 2005, 2004; Flecker, Huws 2003; Flecker, Kirschenhofer 2002). Basis dieser arbeitsteiligen Form der Softwareentwicklung ist eine zunehmende Standardisierung der Produkte und Prozesse (Taubner 2005). Dies liefert die Grundlage für eine Rationalisierung der Prozesse, welche mit dem gestiegenen Volumen und dem massiv erhöhten Wertschöpfungsanteil von Software insgesamt an Bedeutung gewinnt. Getrieben von Aspekten der Kostensenkung bilden sich in den so genannten Offshore-Regionen, wie etwa Indien oder China, und in den Nearshore-Regionen, wie Ostmittel- und Osteuropa, neue „Points of Production“.

Diese „Points of Production“ waren ursprünglich als reine Produktionsstätten konzipiert. Die Arbeitsteilung zwischen den Standorten in den hochentwickelten Zentren und den Offshore- und Nearshore-Regionen folgte dem Prinzip der verlängerten Werkbank. Dementsprechend wurde versucht, den Produktionsprozess systematisch vom Innovationsprozess zu entkoppeln. Das heißt: Die innovationsintensiven Anteile der Produktionsprozesse blieben in den ursprünglichen Zentren, während einfache und leicht verlagerbare Tätigkeiten in den kostengünstigen Regionen erbracht wurden. Es erfolgte eine räumliche Trennung von Innovation und Produktion. Dieser Produktions- und Innovationsmodus scheint sich für Mittel- und Osteuropa und weite Teile Asiens als dominantes Muster etabliert zu haben. Demgegenüber zeichnet sich in Indien eine Entwicklung ab, die diesem Muster zuwiderläuft und mittelfristig eine neue räumlich-örtliche Struktur der Produktions- und Innovationsstrukturen bewirken könnte (Friedman 2005).

In Indien erleben wir im Moment den Aufstieg einiger sehr erfolgreicher und eigenständiger IT-Dienstleister. Die Basis für den Erfolg der indischen IT-Industrie bildet eine jahrzehntelange Förderpolitik des indischen Staates, welcher zunächst den Hardware- und später den Softwarebereich umfangreich unterstützte (Aspray et al. 2006). Das ‚Jahr-2000-Problem‘ kann als Initialzündung für den Aufstieg der indischen IT-Industrie gesehen werden. Vor allem amerikanische Unternehmen übertrugen damals in großem Umfang die zeitraubende Prüfung ihrer Software an indische Unternehmen und machten dabei die Erfahrung, dass dies nicht nur sehr gut funktionierte, sondern auch Kosten einsparten. Seitdem erlebt die indische IT-Industrie einen Boom. Es entwickeln sich Unternehmen mit kaum vorstellbaren Wachstumsraten und einem Geschäftsmodell, das auf die international verteilte Produktion eine Erfolg versprechende Antwort gibt. Diese Unternehmen begreifen die einfachen, leicht zu verlagernden Tätigkeiten als ihr „Brot-und-Butter-Geschäft“, auf dessen Grundlage sie Wachstum generieren und in der Wertschöpfungskette weiter nach oben steigen möchten. Das strategische Ziel vieler dieser Unternehmen ist es, den Anteil höherwertiger Leistungen langfristig zu steigern und die Marktanteile in den USA und in Europa weiter auszubauen. Es ist also davon auszugehen, dass sich der Standort Indien von einem Point of Production hin zu einem strategischen Ort innerhalb der IT-Branche entwickelt.

Mit Blick auf die Frage, was dies für die Innovationsmuster in der Branche zukünftig bedeutet, lassen sich idealtypisch zwei Szenarien entwickeln. Zum einen könnte sich auch weiterhin das Prinzip der verlängerten Werkbank durchsetzen. Auf Basis der oben beschriebenen Standardisierungsprozesse würde dies letztendlich dazu führen, dass die innovationsintensiven Tätigkeiten weiterhin separiert in den ehemaligen Zentren der IT-Produktion erbracht werden. Im Gegensatz dazu ist jedoch auch ein anderes Szenario denkbar. Demnach ist mit Blick auf Produktion und Innovation von einer Wechselbeziehung zwischen den Entwicklungsstandorten auszugehen. Dafür spricht, dass die IT-Unternehmen der neuen, aufstrebenden Standorte, wie beispielsweise Indien, in einem immer höheren Maße auch eine Innovationsbeziehung herstellen wollen, wenn sie Geschäftsbeziehungen eingehen. Damit könnte mit Indien ein weiterer strategischer Ort im Bereich Software-Entwicklung und IT-Industrie entstehen, der den Innovationsrhythmus global mitbestimmt.

Dies stellt die Unternehmen der etablierten Zentren der IT-Industrie und vor allem ihr Partnermanagement vor neue Herausforderungen. Es gilt, eine Antwort auf die entstehenden Akteure auf dem Weltmarkt IT zu finden. Die Reflexion der Chancen und Risiken, die sich aus den globalen Veränderungen in der IT-Industrie für das jeweilige Unternehmen ergeben, muss letztendlich auch in eine Strategie für das Partnermanagement münden.

5. Themen für die Arbeitsforschung

Die aktuellen Entwicklungen in der IT-Industrie weisen darauf hin, dass sich hier ein neues Produktions- und Innovationsmodell herausbildet, mit welchem sich in wachsendem Maße auch andere Zukunftsbranchen konfrontiert sehen werden. Sowohl die Innovationspolitik hoch entwickelter Volkswirtschaften als auch das Partnermanagement von Unternehmen stehen damit verstärkt vor der Herausforderung, die daraus resultierenden widersprüchlichen Anforderungen anzugehen. Es gilt, sich selbst in ein produktives Verhältnis zu den stets zwischen Kooperation und Konkurrenz schillernden Beziehungen zu setzen und daraus nachhaltige Innovationsstrategien zu entwickeln. Für die Arbeitsforschung erwächst daraus die Aufgabe, den Zusammenhang von Globalisierung und Innovation in neuer Qualität zum Gegenstand zu machen.

Literatur

- Aspray, W.; Mayadas, F.; Vardi, M. (2006): Globalization and Offshoring of Software. A report of the ACM Job Migration Task Force. Forschungsbericht der Association for Computing Machinery.
- Baukrowitz, A. (1996): Neue Produktionsmethoden mit alten EDV-Konzepten? Zu den Eigenschaften moderner Informations- und Kommunikationssysteme jenseits des Automatisie-

- rungsparadigmas. In: Schmiede, R. (Hrsg.): *Virtuelle Arbeitswelten*. Berlin: edition sigma, S. 49-77.
- Baukrowitz, A.; Boes, A.; Eckhardt, B. (1994): *Software als Arbeit gestalten. Konzeptionelle Neuorientierung der Aus- und Weiterbildung von Computerspezialisten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Baukrowitz, A.; Boes, A. (1996): *Arbeit in der „Informationsgesellschaft“ – Einige Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive*. In: Schmiede, R. (Hrsg.): *Virtuelle Arbeitswelten*. Berlin, S. 129-157.
- BITKOM – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (2006): *Erwerbstätige IKT + CE 2000-2006*.
- Behr, M.v. (1998): *Internationalisierung der Produktion: Neues Aktionsfeld Osteuropa*. In: M.v. Behr; H. Hirsch-Kreinsen, (Hg.): *Globale Produktion und Industriearbeit*. Frankfurt, New York: Campus, S. 209-273.
- Behr, M.v.; Hirsch-Kreinsen, H. (1998): *Einleitung*. In: M.v. Behr; H. Hirsch-Kreinsen (Hg.): *Globale Produktion und Industriearbeit*. Frankfurt, New York: Campus, S. 11-15.
- Boes, A. (2002): „Neue Arbeitskrafttypen“ und verfasste Mitbestimmung – Auseinandersetzungen in der IT-Industrie. In: *Das Argument* 248, 44(5/6), S. 724-738.
- Boes, A. (2004): *Offshoring in der IT-Industrie – Strategien der Internationalisierung und Auslagerung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen*. In: A. Boes; M. Schwemmle: *Herausforderung Offshoring - Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen*, Düsseldorf, S. 9-140.
- Boes, A. (2005): *Auf dem Weg in die Sackgasse. Internationalisierung im Feld Software und IT-Services*. In: A. Boes; M. Schwemmle (Hrsg.): *Bangalore statt Böblingen*. Hamburg: VSA, S. 13-65.
- Boes, A.; Baukrowitz, A. (2002): *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie – Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?* Berlin: edition sigma.
- Borrus, M.; Zysman, J. (1997): *Globalization with Borders: The Rise of Wintelism as the Future of Global Competition*. In: *Industry and Innovation*, 4, pp. 141–167.
- Coy, W.; Gorny, P.; Kopp, I.; Skarpelis, C. (1993): *Menschengerechte Software als Wettbewerbsfaktor*. Arbeitstagung des Projektträgers „Arbeit und Technik“ in Zusammenarbeit mit dem German Chapter of the ACM und der Gesellschaft für Informatik am 27. und 28. Janur 1993 in Bonn. Teubner.
- Faust, M.; Voskamp, U.; Wittke, V. (2004): *Globalization and the future of national systems: exploring patterns of industrial reorganization and relocation in an enlarged Europe*. In: M. Faust; U. Voskamp; V. Wittke (eds.): *European industrial restructuring in a global economy: fragmentation and relocation of value chains*. Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen, SOFI-Berichte, pp. 19-81.
- Flecker, J.; Huws, U. (2003): *Asian Emergence: The World's Back Office?* Forschungsbericht. Brighton.
- Flecker, J.; Kirschenhofer, S. (2002): *IT verleiht Flügel? Aktuelle Tendenzen der räumlichen Verlagerung von Arbeit*. FORBA Schriftenreihe 3/2002. Wien.
- Friedman, T.L. (2005): *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. New York: Penguin.

- Fröbel, F.; Heinrichs, J.; Kreye, O. (1986): Umbruch in der Weltwirtschaft. Die globale Strategie: Verbilligung der Arbeitskraft, Flexibilisierung der Arbeit, neue Technologien. Reinbek: Rowohlt.
- Fröbel, F.; Heinrichs, J.; Kreye, O. (1977): Die neue internationale Arbeitsteilung. Strukturelle Arbeitslosigkeit in den Industrieländern und die Industrialisierung der Entwicklungsländer. Reinbek: Rowohlt.
- Gereffi, G.; Humphrey, J.; Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains. In: *Review of International Political Economy*, 12(1), pp. 78-104.
- Hirsch-Kreinsen, H.; Behr, M.v. (2001): Arbeit in der globalisierten Produktion. In: L. Burkart (Hrsg.): *Entwicklungsperspektiven von Arbeit*. Berlin: Akademie Verlag, S. 165-182.
- Jensen, B.; Kletzer, L. (2005): *Tradable Services: Understanding the Scope and Impact of Services Offshoring*. Institute for International Economics (WP 05-9). Washington.
- Kowol, U.; Krohn, W. (1995): Innovationsnetzwerke. Ein Modell der Technikgenese. In: J. Halfmann; G. Bechmann; W. Rammert (Hg.): *Technik und Gesellschaft. Jahrbuch 8*, Frankfurt/New York, S. 77-105.
- Lüthje, B. (2006): Electronics Contract Manufacturing: Globale Produktion und neue Arbeitsregimes in China. In: *WSI-Mitteilungen*, Heft 1, S. 21-27.
- Lüthje, B. (2005): Kehrt der Fordismus zurück? Globale Produktionsnetze und Industriearbeit in der „New Economy“. In: *Berliner Debatte Initial*, 15(1), S. 62-73.
- Lüthje, B. (1998): „Vernetzte Produktion“ und „post-fordistische“ Reproduktion. Theoretische Überlegungen am Beispiel des Silicon Valley. In: *PROKLA* 113, 28(4), S. 557-588.
- Meil, P. (Hrsg.) (1996): *Globalisierung industrieller Produktion – Strategien und Strukturen. Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“*, Band II. Frankfurt, New York: Campus.
- Pirker, T. (1962): *Büro und Maschine – Zur Geschichte und Soziologie der Mechanisierung der Büroarbeit, der Maschinisierung des Büros und der Büroautomation*. Basel, Tübingen.
- Pries, L. (1999): *Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen – Die drei Großen der deutschen Automobilindustrie*. München, Mering: Hampp.
- Sahay, S.; Nicholson, B.; Krishna, S. (2003): *Global IT Outsourcing. Software Development across borders*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schultz-Wild, R. (1998): Stabilität im Wandel: Globalisierung der Produktion von Leistungstransformatoren. In: M.v. Behr; H. Hirsch-Kreinsen (Hg.): *Globale Produktion und Industriearbeit*. Frankfurt, New York: Campus, S. 99-160.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Taubner, D. (2005): Software-Industrialisierung. In: *Informatik Spektrum*, 28(4), S. 292-296.
- UNCTAD (2004): *World Investment Report. The shift towards services*. New York, Genf.

Innovationspartnerschaften in Unternehmensnetzwerken

1. Zur Bedeutung von Innovationsnetzwerken

Die wissenschaftliche wie aber auch politisch-öffentliche Innovationsdebatte geht davon aus, dass die Koordinationsformen technischer Innovationen zunehmend netzwerkförmigen Charakter aufweisen, anders formuliert: Innovationspartnerschaften in Unternehmensnetzwerken gewinnen eine immer größere Bedeutung. Der Mainstream dieser Debatte kann folgendermaßen resümiert werden: „Eine Innovation der Innovation ist in Gang gekommen und fordert ein neues institutionelles Arrangement, ein Innovationsregime nach Schumpeter und jenseits der ersten Moderne“ (Rammert 1997, S. 398). Folgt man dieser These, so ist seit geraumer Zeit mit einem neuen Innovationstypus, nämlich der „Innovation im Netz“ zu rechnen. Unter diesen Bedingungen hängt der technologische Wandel immer weniger von der Leistungsfähigkeit einzelner Institutionen und Akteure ab, sondern es sind Netzwerke verschiedenster Akteure, die „in den Rang eines zentralen Agenten aufrücken“ (ebd., S. 399). Postuliert wird damit auch, dass Netzwerke neuartige Formen der Bearbeitung von Innovationsproblemen seien und in besonderem Maße geeignet seien, die Turbulenzen der gesellschaftlichen und ökonomischen Umbruchsituation seit den 1980ern zu beherrschen. Dabei werden unter Innovationsnetzwerken, dem generellen Netzwerkbegriff folgend, geregelte dynamische Beziehungen zwischen Technikherstellern, Nutzern, Zulieferern und weiteren, Regelsetzenden Akteuren wie wissenschaftlichen Instituten, Normungsausschüssen, Fachcommunities etc. verstanden (Kowol/Krohn 1995, S. 78). Die vorherrschenden Austauschmechanismen basieren auf dem Prinzip der Selbstorganisation und folgen Reziprozitäts- und Vertrauensnormen, die opportunistisches Handeln Einzelner möglichst verhindern, zumindest aber sanktionieren sollen. Netzwerke sind nach außen hin abgegrenzt und zeichnen sich zugleich aber durch ein relativ hohes Maß an Offenheit und Durchlässigkeit für neues Wissen und neue Innovationsanstöße von außen aus.

In der Innovationsforschung werden besonders die folgenden Gründe für die hohe Bedeutung von Innovationsnetzwerken hervorgehoben:

- eine Steigerung der Komplexität von Innovationen; gesprochen wird verschiedentlich von der „Transdisziplinarität“ des für Innovationen relevanten Wissens und der Technologien, weshalb disziplinäre aber auch sektorale Grenzen bei Innovationsprozessen überschritten werden müssen (Gibbons u.a. 1994);
- eine Reduzierung der Leistungspalette jeweils einzelner Unternehmen auf einige wenige Stärken und Kompetenzen, um die erforderlichen Bearbeitungsschritte in der geforderten Effizienz leisten zu können;
- eine zunehmende Innovationskonkurrenz bei teilweise erheblich verkürzten Produktlebenszyklen, die eine ausgeprägte Flexibilität und Offenheit für neue Innovationen erfordern;
- eine im Zuge der Globalisierung fortschreitende internationale Ausrichtung von Innovationsaktivitäten, um konkurrenzrelevante Wissensbestände und Innovationsanstöße nutzen zu können.

Zahlreiche empirische Studien belegen die wachsende Bedeutung von Innovationsnetzwerken spätestens seit Beginn der 1990er Jahre. Zum einen sind diese vor allem in neuen High-tech Branchen wie IT, Biotechnologie und Mikrotechnologien von besonderer Bedeutung, wo Unternehmen schnell auf neues Wissen und neue Technologien zugreifen müssen. Zum anderen ist ihre Bedeutung aber auch in alten Industrien wie etwa der Automobilindustrie oder der Elektrotechnischen Branchen auf Grund wachsenden Innovationsdrucks unübersehbar. Nach dem sog. Global Benchmark Survey on Strategic Management of Technology haben sich beispielsweise internationale und unternehmensübergreifende Innovationsprozesse im Zeitraum zwischen 1995 und 2001 im Vergleich zu dem vorangehenden Zeitraum seit 1992 verdoppelt (zit. n. Gerybadze 2004, S. 192). Unterscheiden kann man dabei zwischen vertikalen Netzwerkbeziehungen zwischen Partnern entlang der Wertschöpfungskette, die durch Zulieferbeziehungen miteinander verbunden sind und horizontalen Netzwerken zwischen Partnern auf derselben Wertschöpfungsstufe – auch Strategische Allianzen genannt. Der Wandel der Koordinationsformen industrieller Innovationen hin zu Netzwerkstrukturen lässt sich insbesondere auch an der Entwicklung der großindustriellen Forschung und Entwicklung belegen, die auf den verschiedenen Stufen eines Innovationsprozesses von unterschiedlichen Kooperations- und Netzwerkbeziehungen geprägt ist.

Die These von der wachsenden Relevanz von Innovationsnetzwerken begründet sich zudem in Argumenten, die gleichermaßen auf das Versagen von Märkten und von Organisationen für die Koordination von Innovationen verweisen (z.B. Fritsch 1996; Gerybadze 2004). Als Gründe für das Versagen von Märkten bei Innovationen gelten zum einen, dass viele der benötigten Informationen oftmals nur wenig explizierbar sind und daher kaum als standardisierte Ware auf einem Markt austauschbar sind und zum anderen, dass die Gefahr asymmetrischer Informationsverteilung mit allen ihren unkalkulierbaren Konsequenzen auftreten kann. Zudem versagen Marktprozesse oftmals auf Grund der Ungewissheit von

Innovationen. Damit ist eine Situation gemeint, in der ein Akteur nicht die mit verschiedenen Handlungsalternativen verbundenen Kosten und Nutzen abwägen und daher keine optimalen Entscheidungen treffen kann. Zugleich können die Transaktionskosten, die bei der Beschaffung der erforderlichen Informationen und der Bewertung von Entscheidungsalternativen anfallen, so hoch sein, dass ein Akteur auf seine Teilnahme an einer Innovation verzichtet.

Demgegenüber werden hierarchisch-organisatorische Lösungen des Koordinationsproblems von Innovationen oft als zu starr, eingefahren und zu zeitaufwendig angesehen. Unternehmen sind als spezifische soziale Teilsysteme mit der ihnen eigenen tief verwurzelten Kultur und Systemlogik, oftmals zu stark abgeschottet gegenüber neuem Wissen und Innovationsanstößen, die von außen an sie herangebracht werden. Ihre früher getätigten Investitionen, die Qualifikationsstruktur des technischen Personals und eingespielte und in der Vergangenheit durchaus erfolgreiche Innovationsroutinen und -methoden, kurz ihr Spezialisierungsmuster, hindern sie an einer schnellen Umorientierung ihrer Innovationsstrategien.

Demgegenüber lassen sich die besonderen Qualitäten von Innovationsnetzwerken hervorheben: Überwunden werden durch Netzworkebildung die Engpässe und der Ressourcenmangel eines einzelnen Unternehmens und es wird der Zugang zu externem neuem Wissen ermöglicht. Damit eröffnet sich für ein einzelnes Unternehmen der Einstieg in ein neues von ihm allein kaum zu bewältigendes Technologiefeld. Zudem werden durch netzworkeförmige Kooperationsbeziehungen Größen- und Spezialisierungsvorteile für den Gesamtverbund realisierbar und es können neue Märkte und Absatzfelder erschlossen werden, insbesondere wenn von Anbeginn an potentielle Anwender in die Netzwerke einbezogen sind. Grundsätzlich zielen Innovationsnetzwerke darauf, die prinzipielle Unsicherheit von Innovationsaktivitäten, die in eine nur sehr bedingt prognostizierbare Zukunft gerichtet sind, für die beteiligten Partner zu reduzieren und kalkulierbar zu machen. Neben ihren bestimmenden Merkmalen wie Personengebundenheit, Reziprozität und Vertrauen gilt als eines ihrer entscheidenden Erfolgskriterien die Qualität der Kommunikation und die „Dichte“ der Interaktionen aller beteiligten Akteure, wobei zugleich eine zureichende Offenheit und Flexibilität der Beziehungen gewährleistet sein muss.

2. Differenzierungen

Freilich sind Differenzierungen angezeigt: *Erstens* ist der Umstand, ob sich eine netzworkeförmige Koordinationsform eines Innovationsprozesses herausbildet, von einer Reihe intervenierender Bedingungen abhängig, die eine je bestimmte Innovationssituation konstituieren. Resümiert man hierzu Überlegungen aus der sozialwissenschaftlichen Innovationsforschung, so ist zunächst einmal die konkrete Phase einer Innovation in Rechnung zu stellen. Danach wandelt sich die Dichte der Austauschbeziehungen zwischen den jeweils beteiligten Akteuren von relativ

unstrukturierten Beziehungen in der Entstehungsphase einer neuen Technologie über eine enge Vernetzung der Akteure in ihrer Stabilisierungsphase bis hin zu flexiblen und vergleichsweise offenen Netzwerken im Verlauf ihrer Implementierung und Diffusion (Weyer 1997). Eine ähnliche, aber weitergehende Perspektive öffnet der Blick auf den Lebenszyklus einer Technologie (Robertson/Langlois 1995). Der damit angesprochene Wandel von ursprünglich neuen und radikalen Innovationen hin zu etablierten und nur mehr inkrementell weiter entwickelten Technologien ist keineswegs ein trivialer Aspekt. Denn es liegt auf der Hand, dass entlang des Lebenszyklus einer Technologie der Grad der Standardisierung ihrer Komponenten und der Kodifizierung des Wissens deutlich zunehmen, wodurch die Möglichkeiten ihrer Verfügbarkeit und Nutzung erleichtert und letztlich Innovationsrisiken reduziert werden (Teece 1986; Chesbrough/Teece 1996). Eine Antwort auf die Frage, welche Koordinationsformen von Innovationsprozessen sich in den einzelnen Innovationssituationen und –phasen mit ihren unterschiedlichen Bedingungen jeweils einspielen, lässt sich sicherlich nicht deduzieren.

Zweitens ist zu berücksichtigen, dass es die grundlegende Eigenart von Netzwerken ist, dass der individuelle Erfolg einzelner Netzwerkakteure vom Erfolg des gesamten Netzwerks abhängt. Ein Netzwerk ist deshalb durch eine doppelte Handlungsorientierung der beteiligten Akteure charakterisiert: Ihre Aktivitäten müssen stets gleichermaßen auf den individuellen Gewinn wie auf den Nutzen des Netzwerks insgesamt gerichtet sein beziehungsweise eine Balance zwischen beidem anstreben. Aus diesem Widerspruch resultieren strukturelle Probleme der Netzwerkkoordination, die keinesfalls gelöst, vielmehr nur temporär unter spezifischen günstigen Randbedingungen bewältigt werden können. Konkret handelt es sich dabei vor allem um das vielfach diskutierte Wechselspiel von Konkurrenz und Kooperation in Netzwerken oder auch um den widersprüchlichen Zusammenhang der Autonomie einzelner Partner und einer zentralen Netzwerksteuerung. In der Literatur wird daher von “ausgeprägten Spannungsverhältnissen” der Netzwerkkoordination gesprochen (z.B. Sydow 1999).

Drittens resultieren daraus in einer praktischen Perspektive eine Reihe unvermeidbarer Dilemmata des Managements von Innovationsnetzwerken. Besonders hervorzuheben sind hier die folgenden (VDI 2003):

Das Dilemma der Verantwortlichkeit: Zu bestimmten Aufgaben des Netzwerks sollten in der Regel eindeutige Zuständigkeiten einzelner Partner zugeordnet werden, um sie zuverlässig durchzuführen. Konsequenz einer derartigen Zuweisung von Zuständigkeiten kann jedoch eine Ungleichverteilung von Verantwortlichkeit und Einflussmöglichkeiten zwischen den Partnern sein, was unter Umständen Frustrationen und Aversionen bei den Partnern hervorruft, die eher am Rande eines Netzwerkprozesses stehen.

Das Dilemma der Anschlussfähigkeit: Innovationsnetzwerke sollen naturgemäß gleichermaßen effektiv und effizient arbeiten. Dies kann dazu führen, dass einer-

seits die netzwerkinterne Arbeitsfähigkeit hergestellt wird, andererseits aber in Folge intern eingespielter Prozesse und Routinen Unbeweglichkeit und Starrheit der Abläufe externe Kooperations- und Anschlussmöglichkeiten verloren gehen. Dadurch kann sowohl der Transfer von Innovationsergebnissen erschwert, als auch die Integration externen, neuen Wissens blockiert werden. Angesprochen sind damit jene „Lock-in“ Effekte von Netzwerken wie sie nicht nur aus der Innovationsforschung bekannt sind, sondern auch in der Regionalökonomie vielfach diskutiert werden (insbesondere: Grabher 1993; 1994).

Das Dilemma der Flexibilität: Auf der einen Seite zielt Netzwerkbildung auf eine ausgeprägte Flexibilität und die Bewältigung hoher Innovationsdynamik, die durch die Bündelung von Ressourcen und den Zugang zu neuen Kompetenzen und Märkten erreicht werden soll. Auf der anderen Seite aber erfordern Innovationsnetzwerke ein Mindestmaß an Stabilität in zeitlicher und sachlicher Hinsicht, damit sich funktionierende Kooperations- und Vertrauensbeziehungen sowie ein möglichst friktionsloser Interessenausgleich zwischen den Partnern überhaupt einspielen können. Damit verwandt ist das Problem, dass die Komplexität, Widersprüche und latenten Interessenkonflikte von und in Netzwerkprozessen oftmals durch eine möglichst systematische Koordination und ein zentralisiertes Management bewältigt werden sollen. Folge ist, dass die Prozesse zwar effizienter werden, jedoch die Vorteile einer flexiblen und innovativen Selbstorganisation verloren gehen.

Oftmals verbinden sich mit diesen Dilemmata sehr widersprüchliche, ja paradoxe Anforderungen an das Netzwerkmanagement, die die Erfahrungen und Kapazitäten vieler Unternehmen insbesondere die von kleinen Unternehmen überschreiten. Um die Erfolgchancen eines Innovationsnetzwerkes zu vergrößern, ist daher vielfach ihre externe, staatlich geförderte Unterstützung durchaus sinnvoll. Innovationspolitik stellt allen Erfahrungen zufolge eine wichtige Randbedingung für die Bildung und den Anshub von Innovationsnetzwerken dar. Die vorhandenen unternehmerischen und wissenschaftlichen Kompetenzen können dadurch zu einer kritischen Masse gebündelt und erfolgreiche Innovation angeschoben werden.

3. Gestaltungserfordernisse und Handlungsfelder

Wenn man diesen Hinweis auf die bis heute große Bedeutung staatlicher Innovationspolitik für die erfolgreiche Genese von Innovationsnetzwerken konkretisiert, so lassen sich eine Reihe von Gestaltungserfordernissen und Handlungsfeldern resümieren. Dabei sollten insbesondere die Probleme kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) ins Zentrum gerückt werden. Denn auf Grund ihrer „unterkritischen Masse“ können sie die vielfältigen neuen ökonomischen und technologischen Herausforderungen vielfach nur im Rahmen von Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmen bewältigen (von Behr 2002; Belz/Warschat 2005; Lutz

2005). Einige Gestaltungserfordernisse und Handlungsfelder seien abschließend angedeutet:

Steigerung der internen Netzwerkfähigkeit von Unternehmen: Die möglichen Vorteile eines Netzwerkes lassen sich nur einlösen, wenn die interne Netzwerkfähigkeit (Organisationsform, Personaleinsatz etc.) sichergestellt, die verfügbaren Kompetenzen bewertet, der Erfolg von Kooperationen gemessen und die Entwicklung von Regelwerken und Geschäftsmodellen für die Einbindung von Unternehmen in Netzwerke vorangetrieben wird. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die organisatorische Fähigkeit der Koordination von Kooperationen und Netzwerken. Vor dem Hintergrund der vielfach alleinigen (Entscheidungs-)Position der Eigentümer von KMU liegt hier ein erhebliches Gefährdungspotential für den Erfolg von Kooperationen und Netzwerken. Erforderlich sind somit auf KMU zugeschnittene Lösungsansätze für die organisatorische Koordination von Kooperationen und Netzwerken.

Qualifikation und Mitarbeiter: Die Arbeit in Unternehmensnetzen erfordert von den Mitarbeitern besondere Qualifikationen und Kompetenzen. Vorliegenden Erfahrungen und Befunden zufolge reichen diese von ihren spezifischen fachlichen Qualifikationen über ein hohes Maß an methodischer und inhaltlicher Flexibilität bis hin zu ausgeprägten sozialen und kommunikativen Fähigkeiten. Auszugehen ist davon, dass dieses hybride Qualifikationsbündel weit über die in der Regel verfügbaren Qualifikationen hinausgeht und Unternehmen möglicherweise vor ganz erhebliche personalwirtschaftliche Engpässe stellt. Angezeigt sind daher Maßnahmen, die sich auf systematische Entwicklung und Erprobung neuer personalwirtschaftlicher Instrumente und Verfahren richten, die den gewandelten Anforderungen an die Arbeit in Netzwerken gerecht werden. Dabei ist beispielsweise auch zu fragen, inwieweit unter Netzwerkbedingungen Formen kooperativer Qualifizierung in Ausbildungsverbünden gestaltet und praktiziert werden können.

Managementkompetenzen: Ein weiterer wichtiger Aspekt für die erfolgreiche Funktion von Innovationsnetzwerken ist die Professionalität des Managements der beteiligten Unternehmen, das in der Lage sein muss, die spezifischen Kompetenzen und – damit verbunden – Interessen der verschiedenen Kooperationspartner so aufeinander abzustimmen und zu regeln, dass der Aufbau und das Weiterentwickeln von Wissensnetzwerken sowie der Transfer des erforderlichen Wissens gewährleistet sind. Hierbei sind sowohl Managementkonzepte zu entwickeln als auch die Managementkompetenz zu einer intensiven Kommunikation, die sowohl Alltagsfragen als auch strategische Aspekte der Netzwerkkoooperation umfasst, zu stärken. Denn damit wird die Voraussetzung geschaffen, den Stand und die Entwicklung eines Innovationsnetzwerkes kontinuierlich zu bearbeiten, Hemmnisse und Barrieren zu überwinden und die dafür erforderliche Verlässlichkeit zu schaffen. Diese Fähigkeiten können allerdings insbesondere bei KMU auf Grund der begrenzten Ressourcen und Managementkapazitäten nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden. Mit der Personengebundenheit der Prozesse geht zudem oft eine

ausgeprägte Aversion gegenüber Kooperationsbeziehungen zu anderen Unternehmen einher, obwohl gerade die Kooperation in Unternehmensverbünden entscheidend die Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst und stärkt.

Erweiterung von Netzwerkpotentialen: Auszugehen ist davon, dass die Potentiale von Innovationsnetzwerken bis heute keineswegs vollständig ausgelotet und ausgeschöpft sind. Dies gilt beispielsweise in Hinblick auf die kooperative Nutzung von Kapazitäten und spezifischen Kompetenzen, die von einem einzelnen Unternehmen nicht ausgelastet werden können. Auch lassen sich in einem solchen Rahmen spezifische, beispielsweise zeitgebundene Kapazitätsbedarfe sowie Kapazitätsspitzen abdecken. Notwendig sind dazu Regelwerke und Prozesse, wie die Nutzung dieser Kapazitäten insbesondere in Engpasssituationen zu erfolgen hat. Ein anderer Ansatzpunkt ist die gezielte Nutzung des industriestrukturellen Mix' in einer Region. Kooperationschancen können sich ergeben, wenn einzelne Unternehmen in der Lage sind, die ganze Breite hier vorhandener unterschiedlicher potentieller Partner und unterstützender Institutionen zu nutzen. Voraussetzung hierfür ist, dass sie in der Lage sind, sich gezielt in eine Wirtschaftsregion einzuklinken. Dies gilt für die Situation am Heimatstandort gleichermaßen wie an neuen Auslandsstandorten. Durch gezielte Fördermaßnahmen sind solche und weitere Kooperationschancen auszuloten und ihre Effekte durch beispielhafte Fälle zu demonstrieren.

Für diese Gestaltungserfordernisse und Handlungsfelder, deren Liste keineswegs erschöpfend ist, gibt es zweifellos eine ganze Reihe von praxistauglichen Lösungen. Nur verbinden sich damit zwei Problemkreise: Zum einen handelt es sich dabei oftmals um Lösungen, die zumeist im Rahmen einzelner Projekte entstanden sind und deren Ergebnisse und die dabei gesammelten Erfahrungen nicht immer direkt zugänglich sind und selten in generalisierter Form vorliegen. Eine Aufarbeitung und kritische Evaluierung des „State-of-the-art“ der Erfahrungen mit Innovationsnetzwerken ist daher gerade angesichts ihrer weiter wachsenden Bedeutung unabdingbar. Zum zweiten gibt es kaum bündige und verlässliche Lösungen für KMU. Dies ist vielfach Ausdruck der Tatsache, dass solche Unternehmen nur selten Gegenstand systematischer Untersuchungen und Forschungsvorhaben sind. Dies gilt weniger für Kleinunternehmen aus besonders innovativen und neuen Wirtschaftssektoren als vielmehr für das weite und heterogene Feld von KMU aus traditionellen Technologiefeldern. Sie sind zunehmend mit turbulenten ökonomischen und technologischen Anforderungen konfrontiert und sollten in weit stärkerem Maße als bisher in den Fokus innovationspolitischer Maßnahmen gerückt werden.

Literatur

- Behr, M. von (Hg.) (2002): Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen. München.
- Belz, J.; Warschat, J. (Hg.) (2005): Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – motivieren, bewegen, stärken. Impulskreis Innovationskraft in KMU in der Initiative „Partner für Innovation“. Stuttgart.
- Chesbrough, H.W.; Teece, D.J. (1996): When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation. In: Harvard Business Review, January/February, S. 65-73.
- Fritsch, M. (1996): Arbeitsteilige Innovation - Ein Überblick über neuere Forschungsergebnisse. In: Sauer, D.; Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.): Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation. Frankfurt/New York.
- Gerybadze, A. (2004): Technologie- und Innovationsmanagement. München.
- Gibbons, M.; Limoges, C.; Nowotny, H.; Schwartzmann, S.; Scott, P.; Trow, M. (1994): The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies. London.
- Grabher, G. (1993): The weakness of strong ties: the lock-in of regional development in the Ruhr area. In: Grabher, G. (ed.): The embedded firm. London/New York, S. 255-277.
- Grabher, G. (1994): Lob der Verschwendung, Berlin.
- Kowol, U.; Krohn, W. (1995): Innovationsnetzwerke. Ein Modell der Technikgenese. In: Halfmann, J.; Bechmann, G.; Rammert, W. (Hg.): Technik und Gesellschaft. Jahrbuch 8. Frankfurt/New York, S. 77-105.
- Lutz, B. (2005): Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Ladenburg: Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung.
- Rammert, W. (1997): Innovation im Netz. Neue Zeiten für technische Innovationen: heterogen verteilt und interaktiv vernetzt. In: Soziale Welt, 48, S. 397-416.
- Robertson, P.L.; Langlois, R.N. (1995): Innovation, networks, and vertical integration. In: Research Policy, 24, S. 543-562.
- Sydow, J. (1999): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden, S. 279-314.
- Teece, D.J. (1986): Profiting from technological Innovation. Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy. In: Research Policy, 15, S. 285-305.
- VDI-Ausschuss Innovationsnetzwerke (Hrsg.) (2003): Innovationsnetzwerke. Ein Leitfaden. Düsseldorf: VDI.
- Weyer, J. (1997): Vernetzte Innovationen – innovative Netzwerke. Airbus, Personal Computer, Transrapid. In: Bechmann, G.; Rammert, W. (Hg.): Technik und Gesellschaft Jahrbuch 9, Innovation – Prozesse, Produkte, Politik. Frankfurt/New York, S. 125-152.

Internationalisierte Arbeitswelt: Arbeitspolitik, Interessenregulierung und Arbeitsforschung

Im vorliegenden kurzen Statement zur internationalisierten Arbeitswelt und zu den daraus resultierenden Herausforderungen für Akteure der Arbeitspolitik und kollektiven Interessenvertretung sowie für die Arbeitsforschung werden im wesentlichen *zwei Fragen* thematisiert.

- Welche qualitativen Veränderungen finden im Arbeitshandeln der Beschäftigten aufgrund einer zunehmend internationalisierten Arbeitswelt statt?
- Welche arbeits- und interessenpolitischen Ansatzpunkte lassen sich daraus ableiten?

Zur Erörterung dieser Fragen wird die Argumentation in drei Abschnitten entwickelt:¹

- Zunächst wird begründet, warum international und interkulturell angereicherte Arbeitsanforderungen zum Normalfall im Arbeitshandeln werden.
- Im zweiten Schritt werden empirische Befunde zu den Veränderungen im Arbeitsprozess dargestellt, um schließlich

¹ Die Grundlage für die folgenden Ausführungen sind zwei Forschungsprojekte, in denen konzeptuell und durch empirische Untersuchungen der Zusammenhang zwischen internationalen bzw. interkulturellen Anforderungen und dem Arbeitshandeln bzw. der Arbeitskultur erhoben wurde. Beide Projekte wurden mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert und vom Projektträger DLR betreut. Das bereits abgeschlossene Projekt Kopra (Kooperationsnetz prospektive Arbeitsforschung im Rahmen der BMBF-Förderinitiative "Zukunftsfähige Arbeitsforschung", Projektträger DLR Arbeitsgestaltung und Dienstleistung); Laufzeit: 04/2002 – 08/2005; Förderkennzeichen 01HN0122) befasste sich in der Plattform „Interkulturelle Arbeit“ mit den neuartigen Anforderungen und Belastungen, die an internationalisierten Arbeitsplätzen entstehen (von Behr 2006). Im noch laufenden Projekt „Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur“ (BMBF-Förderinitiative "Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit"; betreut vom Projektträger DLR – Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen; Laufzeit: 04/2005 – 03/2007; Förderkennzeichen 01HY0405) werden Internationalisierungsaktivitäten von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie Folgen für das Arbeitshandeln der Beschäftigten und betriebliche Arbeitskulturen analysiert (Schmierl 2006a; von Behr/Dunkel/Schmierl 2007).

- Konsequenzen für die Akteure der Arbeitspolitik und der industriellen Beziehungen anzureißen.

International/interkulturell angereicherte Arbeitsanforderungen werden zum Normalfall im Arbeitshandeln.

Ein Charakteristikum für die bisherige Organisation von Erwerbsarbeit war deren Orientierung an einem *kulturell wie nationalstaatlich begrenzten Raum*. Der Arbeitsplatz des deutschen (Normal-)Arbeitnehmers in Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen war in Deutschland situiert. Entwicklungs- und Produktionsstätten von Wirtschaftsunternehmen waren – bis auf wenige branchentypische Ausnahmen mit frühzeitig hohem Internationalisierungsgrad, wie beispielsweise die Chemische Industrie – auf den nationalen Raum beschränkt.

Die für die Regulierung von Arbeitsbeziehungen zuständigen Repräsentanten der Interessen von Kapital und Arbeit – die Akteure der industriellen Beziehungen – und deren eigene Organisationsstrukturen waren ebenso national eingegrenzt wie die Geltungsbereiche ihrer Aushandlungsgegenstände. Gesetzliche Normen zur Erwerbsarbeit wurden durch Querbezüge zu nationalen Normierungssystemen – wie der staatlichen Arbeits- und Sozialgesetzgebung, dem Bildungs- und Ausbildungssystem sowie staatlicher Arbeitsmarkt- oder Forschungsförderpolitik – primär nationalstaatlich fixiert.

Im Zuge von *Internationalisierung und Globalisierung* löst sich diese nationalstaatliche Zentrierung zunehmend auf. Die betriebsförmige Organisation von Arbeit im national begrenzten Industriebetrieb wird von einer unübersichtlichen und zugleich wenig stabilen Unternehmensorganisation in internationalen Verbünden und Wertschöpfungsketten abgelöst (Schmierl, Pfeiffer 2005; Kinkel 2004).

Diese Internationalisierungsprozesse zeichnen sich – und dies ist aus unserer Sicht ein entscheidender Unterschied zu den schon seit langem beobachtbaren Globalisierungsaktivitäten in der europäischen Wirtschaft – durch *zwei Besonderheiten* aus:

Zum einen betreffen sie – neben den international erfahrenen Großunternehmen – zunehmend und in besonders kritischem Maße eine wachsende Anzahl *kleiner und mittlerer Unternehmen*, die verstärkt mit internationalen Aufgabenstellungen konfrontiert sind, die jedoch aufgrund ihrer eingeschränkten personellen und finanziellen Ressourcen neue, von den Großunternehmen mit längerer Internationalisierungstradition deutlich unterschiedene Lösungsansätze zu entwickeln haben (BMBF 2006; von Behr 2004; Schmierl 2004; Lay u.a. 2001; Holtbrügge 2003).

Zum zweiten werden Anforderungen an die Bewältigung internationaler und interkultureller Arbeitsbezüge *nicht mehr nur an das Management* von Unternehmen und Betrieben gestellt. Grenzüberschreitende Kooperations- und Arbeitsanforderungen stellen verstärkt auch für die *deutschen Belegschaften auf nahezu allen betrieblichen Ebenen und in allen betrieblichen Funktionsbereichen*, auch

wenn ihre Arbeitsbeziehungen überwiegend weiterhin betrieblich und nationalspezifisch geprägt sind, etwas Regelmäßiges und *Normales* dar.

Betroffen sind somit nicht mehr nur die für internationale Kontakte zuständigen Topmanager oder Abteilungs- und Gruppenleiter in den Industrieunternehmen, sondern zunehmend auch die regulären Beschäftigten der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, aber auch der Produktion.

Veränderungen im Arbeitsprozess

Zentrale Bezugseinheit für Arbeitsaufgaben, Qualifikationsanforderungen, Lernprozesse, Rekrutierungs- und Karrieremuster, Arbeitsbelastungen und Arbeitskonflikte der Arbeitskräfte sind damit nicht mehr nur nationale Betriebe, sondern auch länderübergreifende FuE-, Vertriebs- und Produktionsnetzwerke.

Herkömmliche Arbeitsvollzüge werden um internationale Qualifikationsanforderungen und den Zwang zur Herausbildung *neuer interkultureller Kompetenzen* erweitert (vgl. Thomas 2006); alltägliche Arbeitskontakte beinhalten zusehends eine Länder übergreifende Kommunikations- und Koordinationsnotwendigkeit.

Kulturübergreifende Zusammenarbeit wird zum beruflichen und betrieblichen Alltag, wie z.B. in Gestalt internationaler Arbeitstreffen, interkulturell gemischter Projektteams, des Personalaustauschs mit Auslandsniederlassungen oder internationaler Know-how-Transfers.

Neue Arbeitskräftetypen, wie z. B. internationale Grenzgänger, entstehen.

Neue Qualifikations- und Handlungsanforderungen, die sich nicht auf fachliche Aufgaben beschränken, sondern auch sozialkulturelle Kenntnisse und entsprechende Kompetenzen beinhalten, verlangen nach neuen, international orientierten Aus- und Fortbildungsgängen.

Derartige Arbeitsprozesse bringen für die Arbeitskräfte – das zeigen unsere empirischen Untersuchungen – eine *Dialektik aus Freiraum und Belastung* mit sich:

- Neue Entfaltungschancen ergeben sich durch das verstärkt geforderte und ermöglichte Einbringen des Subjekts, durch reduzierte Kontrollmöglichkeiten, eine größere Chance zur Selbstorganisation und Selbstbestimmung sowie eine höhere Identifikation mit der Arbeit z.B. durch interessante Auslandsaufenthalte und neue Kontakte.
- Zugleich zeichnen sich jedoch dieselben interkulturellen Arbeitsbezüge durch spezifische *neue Belastungsaspekte* aus. Stichworte sind hier unkalkulierbare Mehrarbeit und Überstunden, Arbeitsintensivierung, fehlende Erholzeiten, kulturell induzierte Verunsicherungen in der Kooperation, Kommunikation und Koordination, widersprüchliche Arbeitsanforderungen wegen kultureller Un-

vereinbarkeiten, Überforderung aufgrund mangelnder Qualifizierung sowie eine gefährdete Balance zwischen Arbeit und Privatleben.

Konsequenzen für die Akteure der Arbeitspolitik und der industriellen Beziehungen

Derartige Arbeitszusammenhänge setzen aber auch die primär *national* organisierten *Systeme* industrieller Beziehungen einem bislang weitgehend unbewältigten Anforderungsdruck aus. Auf die im Rahmen der Forschung zur „Humanisierung der Arbeitswelt“ entwickelten Gestaltungsansätze zur humanen Arbeit und zum Schutz der Beschäftigten kann nur begrenzt zurückgegriffen werden, da sie in der schönen neuen Arbeitswelt nur mehr partiell greifen. Einer Tendenz zur Verbetrieblichung von Aushandlungsprozessen (Bispinck 2004) wird eine zunehmende Ausweitung der Regelungsnotwendigkeiten in den transnationalen Raum beigelegt; die Verlagerung von Verhandlungen nach unten wird ergänzt durch die gleichzeitige, mit der Globalisierung zusammenhängende, Verschiebung von Verhandlungsarenen und Regulierungszwängen nach oben (über den nationalen Rahmen hinaus) (vgl. Beese u.a. 2004; Müller-Jentsch, Weitbrecht 2003; Cornfield, Hodson 2002; Albritton u.a. 2001).

Die Akteure der Arbeitspolitik und die Repräsentanten der industriellen Beziehungen sind also verstärkt gezwungen, Nationen übergreifende Verhandlungsgegenstände in die Aushandlungsprozesse aufzunehmen und hierzu adäquate Organisationsstrukturen mit internationalen Schnittstellen auszubilden.

Im Einzelnen lassen sich aus dem skizzierten Wandel der Arbeitsbeziehungen Gestaltungsanforderungen auf allen Ebenen der Arbeitspolitik und der Industriellen Beziehungen benennen – auf der Mikroebene von Arbeitskraft, Arbeitsvermögen und Betrieb, auf der Mesoebene Betriebsübergreifender Regulierung und auf der Makroebene von nationalen Gewerkschaften und der internationalen Arena.

(1) Beginnen möchte ich – was vielleicht auf den ersten Blick irritiert, was aber seinen guten Grund hat – mit der *Mesoebene* von internationalen und *interkulturellen Produktionsverbänden*. Ich beginne deshalb mit der Mesoebene, weil diese nach meiner Wahrnehmung im öffentlichen Diskurs und in den Medien in Gestalt der Diskussion zur künftigen Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Wirtschaftsstandorts nahezu ausschließlich im Vordergrund steht.²

2 In analytischer Perspektive lässt sich auf der Mesoebene internationaler Produktions- und Dienstleistungsverbände eine ausgeprägte Pluralisierung von Ansätzen und Lösungen im Feld der verschiedenen Systeme Industrieller Beziehungen feststellen, die nicht zuletzt auf historisch unterschiedliche nationalspezifische Ausprägungen der industriellen Beziehungen im Modernisierungsprozess zurückzuführen sind (Meil, Heidling, Schmierl 2003; Heidling

In interessenpolitischer Perspektive bezieht sich diese Standortdebatte überwiegend auf die Abfederung der Folgen aus tatsächlichen oder drohenden *Produktionsverlagerungen* und den Kapazitätsabgleich im internationalen Produktionsverbund. In diesem Zusammenhang agieren die Interessenvertretungen ohnehin ständig, und das zumeist recht geschickt, mit dem Ziel, präventive und kompensatorische Konzepte zur Bestandssicherung ihrer Belegschaften auszuhandeln.

Darüber hinaus aber werden Betriebsräte und Gewerkschaften neuartige Regularien erarbeiten müssen, die die strategischen Entscheidungsgremien in den Unternehmen in die Interessenvertretung und Mitbestimmung einbeziehen.

Das kann z.B. in einem ersten Schritt dadurch geschehen, dass auch für die Betriebsräte zwischenbetriebliche Leistungs- und Kostentransparenz unter anderem durch die Mitwirkung bei der Definition von Benchmarking-Kriterien hergestellt wird.

Es ginge aber auch darum, frühzeitig Verfahren der Produktionssteuerung und Kriterien des Kapazitätsausgleichs über das gesamte Produktionsnetzwerk auszuhandeln.

Auf der Länder übergreifenden *Unternehmens- bzw. Konzernebene* ginge es beispielsweise um eine intensiviert Koordination und Kooperation der Interessenvertretungen an den unterschiedlichen Standorten (Betriebsräte, Gesamt- und Konzernbetriebsräte sowie AufsichtsratsvertreterInnen). Hierzu gehören auch neue Regeln zur Mitbestimmung in den neuen supranationalen Entscheidungsgremien, die durch eine immer stärkere Orientierung an finanziellen Maßstäben, also den Parametern der Kapitalmärkte geprägt sind.³

(2) An diesem Punkt kommt die *Makroebene* ins Spiel, auf der sich aus der zunehmend internationalisierten Arbeitswelt weit reichende Konsequenzen für die *Struktur und Organisation der Gewerkschaften* ableiten lassen:

u.a. 2004; Beyer 2006; Berghahn, Vitols 2006; Müller u.a. 2006). Dies gilt offensichtlich auch branchenübergreifend, wie etwa die Ergebnisse zu internationalisierenden kleinen und mittleren Unternehmen (Schmierl 2006a, 2004; von Behr, Knobloch 2003), insbesondere auch in der Perspektive der EU-Osterweiterung, zeigen (Deiß, Mendius 2005; Tholen u.a. 2006; Schroll-Machl, Nový 2003; Deutsche Bundesbank 2004; Marginson 2006; Bluhm 2006; Kohl u.a. 2006).

³ Vgl. hierzu als systematische Bestandsaufnahme die Ergebnisse der quantitativen Fragebogenerhebung des MPIfG auswertende Untersuchung von Martin Höpner zur Shareholder-Value-Orientierung in den vierzig größten deutschen Unternehmen sowie zu den wesentlichen konzerninternen Veränderungen und Auswirkungen (2003). Ferner den Reader zum Internationalisierungsprojekt des MPIfG, dem der aussagekräftige Untertitel „Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG“ beigegeben wurde (Streeck, Höpner 2003) (vgl. dazu auch Windolf 2002).

Dies beginnt bei der organisationsintern zu vermittelnden Kenntnis von andersartigen nationalen Systemen industrieller Beziehungen und Schulungen der Haupt- und Ehrenamtlichen hierzu oder einer gesteigerten Mobilität der Funktionäre.

Die Notwendigkeit, strategisch Internationalisierungs-Spezialisten in der Gewerkschaft auch für kleine und mittlere Unternehmen aufzubauen, könnte eine Erweiterung bzw. Neugewichtung der gewerkschaftsinternen Organisationsstruktur erforderlich machen.⁴

Dazu gehört z.B. auch eine für die Betriebsräte nutzbare Dokumentation zu räumlich und zeitlich entkoppelten Wirkungen von Internationalisierungsstrategien der Arbeitgeber sowie deren Bewältigung.

Und schließlich steht die *Weiterentwicklung einer internationalen Politikstrategie* auf der Agenda: zum Beispiel hinsichtlich einer Vereinheitlichung von arbeitspolitischen Normierungen und Verhandlungsstandards (etwa durch Eurobetriebsräte, in europäischen Kollektiv- und Tarifverhandlungen oder auch durch die Anwendung von Sozialklauseln).⁵

(3) Wovon bislang weder vom Management noch von den Betriebsräten noch von der Arbeitsforschung ausreichend Notiz genommen wurde, das ist die *Mikroebene*. Interessenhandeln betrifft in dieser betrieblichen Arena zwei arbeitspolitische Hauptakteure – die Arbeitskräfte selbst sowie die betriebliche Interessenvertretung.⁶

Auf der Ebene von *Arbeitskraft und Arbeitsvermögen* sind neben den ohnehin vorausgesetzten fremdsprachlichen Fähigkeiten neue Qualifikationsdimensionen zu entwickeln: So z.B. die Fähigkeit, mit widerprüchlichen Arbeitsanforderungen umzugehen und dabei zur Sicherung der eigenen Reproduktionsfähigkeit Eigensinn gegenüber nicht regulierten betrieblichen Anforderungen auszubilden und auf dem Wege individuellen oder kollektiven Interessenhandelns eine ausgeglichene work-life-balance einzufordern.

Die *betrieblichen Interessenvertretungen* können hier für die Regulierung interkultureller Anforderungen wichtige Unterstützungsleistungen erarbeiten (vgl. von Behr, Dunkel, Schmierl 2007; Schmierl 2006):

⁴ Zu den Reaktionen der Gewerkschaften in Richtung einer Fusionierung von ehemals getrennten Einzelgewerkschaften: vgl. Keller 2004.

⁵ Einer kürzlichen Bestandsaufnahme zur Einrichtung von Europäischen Betriebsräten zufolge lassen sich nach nunmehr zehn Jahren Erfahrung mit diesen Gremien, die man auch als „Lehrjahre“ bezeichnen kann, fünf verschiedene Typen von EBR charakterisieren (Kotthoff 2006; vgl. auch Waddington 2006; Haipeter 2006).

⁶ vgl. zur Definition und zu den Dimensionen von „Arbeitspolitik“ auch: Lehndorff 2006.

- Zum Beispiel im Hinblick auf die Regulierung von Reisetätigkeit und internationaler Mobilität, den Umgang mit den Anforderungen von Kooperationspartnern unterschiedlicher Zeitzonen oder etwa die kognitive Bewältigung von divergierenden Technik- und Produktionskulturen.
- Da sich diese neuen Arbeitsanforderungen nicht ausschließlich durch neue Betriebsvereinbarungen formal regulieren lassen, wird der Einbezug der betrieblichen Interessenvertretungen bei der Aushandlung von Zielvereinbarungen, vor allem aber in der Personalentwicklungspolitik und Karriereplanung für Arbeitsplätze mit interkulturellen Arbeitsanforderungen – also die Übernahme einer Rolle als Moderatoren – zunehmend wichtiger.

Es versteht sich von selbst, dass eine interessenpolitische Organisation – vor allem zu Zeiten geschrumpfter Finanzmittel und permanenter Angriffe auf die deutsche Mitbestimmung – die gesamte Palette dieser möglicherweise sehr wohl als notwendig erachteten Maßnahmen keinesfalls alleine stemmen kann. Deshalb wird hier der *Arbeitsforschung* eine wichtige neue Rolle zukommen, die wesentlichen Veränderungen der Arbeitsprozesse und Arbeitsbeziehungen im Zusammenhang mit internationalen Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften empirisch zu untersuchen, theoretisch zu untermauern und praktisch unter Einbeziehung der unterschiedlichen Agenten der Arbeitspolitik mit Lösungen zu hinterlegen, die nicht nur den Anforderungen der Organisation gerecht werden, sondern auch die Belange humaner Arbeit berücksichtigen. Besonderes Augenmerk ist dabei auch den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und deren spezifischen Rahmenbedingungen sowie Unternehmensstrategien zu schenken; sei es, dass sie zusammen mit Großkonzernen in Wertschöpfungsketten oder auch Wertschöpfungspartnerschaften agieren; sei es, dass sie zusammen mit anderen KMU Innovationskooperationen eingehen und eigene Innovationsnetzwerke etablieren.

Literatur

- Albritton, R.; Itoh, M.; Westra, R.; Zuege, A. (eds.) (2001): Phases of capitalist development. Hampshire/New York.
- Beese, B; Dörre, K.; Röttger, B. (2004): Von Seilschaften zu innovativen Netzwerken? Strukturwandel, regionale Industriepolitik und die Gewerkschaften. In: FIAB (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur, Bd. 21/22. Recklinghausen, S. 9-37.
- Behr, M. v. (2004), Im Sog der Internationalisierung – Startpunkte, Wege und Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen. In: M. v. Behr; K. Semlinger (Hrsg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen – Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement. Frankfurt/New York: Campus, S. 45-98.
- Behr, M. v. (2006): Industriearbeit in interkulturellen Kontexten. In: W. Dunkel; D. Sauer (Hrsg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung. Berlin, S. 111-136.

- Behr, M. v.; Knoblach, B. (2003): Länderübergreifende Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen und die Gestaltung internationaler Schnittstellen. In: H. Hirsch-Kreinsen; M. Wannöffel (Hrsg.): Netzwerke kleiner Unternehmen – Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit. Berlin, S. 151-182.
- Behr, M. v.; Dunkel, W.; Schmierl, K. (2007): Arbeitskulturen in internationalisierten KMU. Arbeitshandeln und Regulierung bei unterschiedlichen Internationalisierungspfaden. In: W. Stark (Hrsg.): Innovationsförderliche Unternehmenskulturen gestalten – Theoretische Ansätze, Methoden und Fallstudien (im Erscheinen).
- Berghahn, V.; Vitols, S. (Hrsg.) (2006): Gibt es einen deutschen Kapitalismus? Frankfurt/New York.
- Beyer, J. (2006): Pfadabhängigkeit. Frankfurt/New York.
- Bispinck, R. (2004): Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – Eine schwierige Balance. In: WSI-Mitteilungen, 57(5), S. 237-245.
- Bluhm, K. (2006): Kostenorientierte Arbeitspolitik und lokale Bindung – Strategien deutscher Unternehmen in Mittelosteuropa. In: WSI-Mitteilungen, 59(8), S. 440-445.
- BMBF (Hrsg.) (2006): Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2006. Bonn/Berlin.
- Cornfield, D. B.; Hodson, R. (eds.) (2002), Worlds of Work – Building an International Sociology of Work. New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow,.
- Deiß, M.; Mendijs, H. G. (2005): EU-Osterweiterung und Arbeitnehmer – Das Beispiel der bayerisch-tschechischen Grenzregion. Marburg: Schüren.
- Deutsche Bundesbank (2004): Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die deutsche Wirtschaft. In: Monatsbericht Mai 2004, S. 5-23.
- Haipeter, T. (2006): Der Europäische Betriebsrat bei General Motors – Auf dem Weg zur europäischen Mitbestimmung? In: WSI-Mitteilungen, 59(11), S. 617-623.
- Heidling, E.; Deiß, M.; Meil, P.; Schmierl, K. (2004): Restrukturierung nationaler Interessenvertretung. In: U. Beck; Ch. Lau (Hrsg.): Entgrenzung und Entscheidung: Perspektiven reflexiver Modernisierung. Frankfurt, S. 360-383.
- Holtbrügge, D. (Hrsg.) (2003): Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen. Stuttgart.
- Höpner, M. (2003) Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt/New York.
- Keller, B. (2004): Zusammenschlüsse von Gewerkschaften. Folgen und Perspektiven am Beispiel der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di). In: Leviathan, 32(1), S. 89-112.
- Kinkel, S.; Lay, G. (2004): Produktionsverlagerungen unter der Lupe. Mitteilungen aus der Produktionserhebung Nr. 34. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- Kohl, H.; Lehdorff, S.; Schief, S. (2006): Industrielle Beziehungen in Europa nach der EU-Erweiterung. In: WSI-Mitteilungen, 59(7), S. 403-409.
- Kotthoff, H. (2006): Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats, Berlin 2006.
- Lay, G.; Kinkel, S.; Eggers, T.; Schulte, A.; Le, P. (2001): Globalisierung erfolgreich meistern: Leitfaden. Frankfurt am Main.
- Lehdorff, St. (Hrsg.) (2006): Das Politische in der Arbeitspolitik. Berlin 2006.

- Marginson, P. (2006): Europeanisation and Regime Competition: Industrial Relations and EU Enlargement. In: *Industrielle Beziehungen*, 13(2), S. 97-117.
- Meil, P./Heidling, E./Schmierl, K. (2003): Die (un-)sichtbare Hand. Nationale Systeme der Arbeitsregulierung in der Ära des Shareholder Value – Ein internationaler Vergleich: Deutschland, Frankreich, USA. Forschungsberichte aus dem ISF München, München.
- Müller, T.; Platzer, H.-W.; Rüb, S. (2006): Einführung : Globalisierung und transnationale Arbeitsbeziehungen. In: *Industrielle Beziehungen*, 13(3), S. 197-204.
- Müller-Jentsch, W.; Weitbrecht, H. (2003): The Changing Contours of German Industrial Relations. München/Mering.
- Schmierl, K. (2004): Mitbestimmungsdilemmata in internationalisierenden kleinen und mittleren Unternehmen. In: M. v. Behr; K. Semlinger (Hrsg.): *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen – Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*. Frankfurt/New York: Campus, S. 273-307.
- Schmierl, K. (2006): Neue Muster der Interessendurchsetzung in der Wissens- und Dienstleistungsökonomie: Zur Hybridisierung industrieller Beziehungen. In: I. Artus; S. Böhm; St. Lücking; R. Trinczek: *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Frankfurt/New York: Campus-Verlag, S. 171-194.
- Schmierl, K. (2006a): Arbeitskulturen und Interessenregulierung in internationalisierten KMU. In: R. Doleschal; B. Nolte (Hrsg.): *Tagungsband zum Innovationskongress 2006*, e-book.
- Schmierl, K.; Pfeiffer, S. (2005): Die Lego-Logik der kapitalistischen “Netzwerkökonomie“ – Theoretische Spekulationen zum Wandel von Betrieb und Technik. In: M. Faust; M. Funder; M. Moldaschl (Hrsg.): *Die Organisation der Arbeit*. München/Mering: Hampp, S. 43-66.
- Schroll-Machl, S.; Nový, I. (2003): Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. München und Mering: Hampp.
- Streeck, W.; Höpner, M. (Hrsg.) (2003): *Alle Macht dem Markt?* Frankfurt/New York.
- Tholen, J.; Cziria, L.; Hemmer, E.; Kozek, W.; Masfeldova, Z. (2006): Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa – Fallstudien zu den Arbeitsbeziehungen in Polen, Tschechien und der Slowakei. München und Mering: Hampp.
- Thomas, A. (2006): Interkulturelle Handlungskompetenz – Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt. In: *Arbeit*, 15(2), S. 114-125.
- Waddington, J. (2006): Was leisten Europäische Betriebsräte? – Die Perspektive der Arbeitnehmervertreter. In: *WSI-Mitteilungen*, 59(11), S. 560-567.
- Windolf, P. (2002): Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus. In: J. Allmendinger; Th. Hinz (Hrsg.): *Organisationssoziologie*. S. 414-442.

Innovationspartnerschaften in neuen Unternehmen-Kunden-Beziehungen

1. Unternehmen-Kunden-Beziehungen im Wandel

Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kundschaft erfahren derzeit einen tief greifenden Wandel. Kundinnen und Kunden wirken zunehmend aktiv an der Erbringung von Leistungen von Unternehmen mit. Beispiele hierfür finden sich in den unterschiedlichsten Bereichen. So werden bei der Bahn zunehmend Tickets aus dem Internet herunter geladen und am heimischen Drucker ausgedruckt. Das Zugbegleitpersonal prüft diese Tickets anhand eines Barcodes auf dem Ticket sowie der Ausweis-ID des Fahrgastes. Selbst ist der Kunde oder die Kundin oft auch, wenn ein Problem mit einem erworbenen Produkt (etwa einem Notebook) auftritt. Man bringt dieses heute nicht mehr unbedingt zum Reparaturdienst, sondern ruft zunächst eine Hotline an und wird von dieser angeleitet, kleine Pannen eigenständig zu beheben. Und selbst Kranke übernehmen heute eine aktivere Rolle in ihrer medizinischen Versorgung. Stationäre Aufenthalte im Krankenhaus werden verkürzt und Patienten verabreichen sich beispielsweise im Anschluss an eine Operation bestimmte Spritzen zu Hause selbst. Von Angehörigen wird ausserdem bereits während des Krankenhausaufenthalts erwartet, dass sie bei der Grundpflege mithelfen. Und auch in anderen Bereichen bedienen sich Dienstleistungsnehmende nicht nur selbst, sie „bedienen“ auch andere Personen. So werden Kunden beim Internethändler Amazon von anderen Kunden beraten, indem diese Rezensionen schreiben, Listen mit ihrer Lieblingslektüre ins Netz stellen sowie private Verkäufer hinsichtlich ihrer Zuverlässigkeit bewerten.

Die skizzierten aktuellen Veränderungen lassen sich insgesamt beschreiben als Trend zum aktiven, zum „arbeitenden Kunden“ (Voß, Rieder 2005). Dieser Prozess ist nicht ganz neu, er begann in Deutschland mit der Ausbreitung von Selbstbedienungsgeschäften im Lebensmitteleinzelhandel in den 1950er Jahren. Selbstbedienung erfuhr dann in den 1970er Jahren eine starke Ausweitung mit Unternehmen wie IKEA, mit Fast-Food-Ketten und dem Übergreifen des Prinzips der Selbstbedienung auf zahlreiche Branchen des Einzelhandels (z.B. Baumärkte, Drogeriemärkte). Seit Ende der 1990er Jahren spielt das Internet eine wichtige Rolle bei der weiteren Ausbreitung der Mitwirkung der Kundschaft an der Leis-

tungserbringung (z.B. E-Commerce, E-Banking, E-Government). Aber auch jenseits neuer technischer Möglichkeiten wird den Leistungsempfängern zunehmend Mitverantwortung bei der Leistungserbringung übertragen, wie erwähnt etwa Patientinnen und Patienten an ihrer gesundheitlichen Versorgung (Rieder 2005).

James Womack und Daniel Jones, in den achtziger Jahren einflussreiche Vordenker des Lean Managements, bestätigen den Befund, dass Konsum harte und dabei unbezahlte Arbeit für die Verbraucher sein kann. Ihr neuestes Buch, „Lean Solutions“, zeichnet sich durch einen radikalen Perspektivwechsel aus: Die Wertschöpfungskette wird aus der Sicht der Konsumenten betrachtet. Auf diese Weise können Womack und Jones (2006) zeigen, wie viel unnötige Zeit und Aufwand Kunden oftmals aufbringen müssen, um zu Lösungen ihrer Probleme zu kommen. Den Unternehmen schlagen die Autoren vor, nicht nur an einer Verschlankung der internen Prozesse, sondern auch an einer Verschlankung der kundenseitigen Wertschöpfungsprozesse zu arbeiten, indem etwa unnötige Wartezeiten beim Kundendienst minimiert werden.

Das veränderte Verhältnis zwischen Kundschaft und Unternehmen ist allerdings nicht nur für die Managementseite mit neuen Herausforderungen verbunden, sondern auch mit neuen Erwartungen an und neuen Möglichkeiten für die Kundschaft. Es ist – und spätestens dann kommt die Arbeitsforschung entscheidend ins Spiel – gleichfalls verbunden mit neuen Anforderungen an die Beschäftigten, die im Kontakt mit Kundinnen und Kunden am Dienstleistungsprozess beteiligt sind (Dunkel, Voß 2004). Und es bietet, so unsere These, an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kundschaft Chancen für Innovation.

2. Chancen für Innovation

Die bisherige Forschung zu Innovation durch Kundschaft bezieht sich vor allem auf Produktinnovationen. Kennzeichnend für diesen Bereich ist eine asymmetrische Verteilung: Informationen über Bedürfnisse und Nutzungskontext liegen bei der Kundschaft, Informationen zur Problemlösung bei den Herstellern. Eine zentrale Herausforderung für Innovation ist, diese unterschiedlichen Informationen zusammen zu bringen (Hippel 2005).

Ähnlich wie bei den Lean Solutions von Womack und Jones ergeben sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch auf dem Feld der Produktinnovation neue Handlungsmöglichkeiten durch einen stärkeren Einbezug der Kundenseite. Diese sind vor allem technisch bedingt: Das Internet schafft den Rahmen, innerhalb dessen sich zunehmend erfolgreiche Beispiele von „open innovation“ (Reichwald, Piller 2006) oder „crowdsourcing“ (Howe 2006) finden lassen.

Allerdings finden sich auch hier Hinweise darauf, dass Innovationspotentiale nicht ausgeschöpft werden. So beschäftigen sich Neumann und Holzmüller damit, „ob und wie Frontline Employees zur Innovation in Business-to-Business Unterneh-

men beitragen, indem sie innovative Anregungen aus Kundenkontakten aufgreifen und deren Umsetzung innerhalb des Unternehmens unterstützen.“ (Neumann, Holzmüller 2007: 85) Die Studie kommt auf der Grundlage von Interviews mit Frontline Employees zu dem Schluss, dass zwar oftmals innovative Ideen in der Kommunikation mit Kunden entstehen, die Weiterverwertung dieser Ideen im Unternehmen jedoch meist im Sande verläuft und deswegen keine Innovationen erreicht werden können.

Wir konzentrieren uns in unserem Beitrag auf Innovation in der interaktiven Dienstleistungsarbeit. Denn auch bezogen auf Dienstleistungen verfügen Kundinnen und Kunden über exklusive Erfahrungen, welche für Unternehmen ausserordentlich nützlich sein können. Sie wissen, wie die angebotenen Leistungen im Alltag genutzt werden können, welche Probleme hierbei auftreten und in welchen Bereichen Angebote gänzlich fehlen. Im Unterschied zur Produktentwicklung gibt es hier jedoch typischerweise eine Schnittstelle zum Unternehmen, welche für den Austausch von Erfahrungen und für die Entwicklung von Innovation gezielt genutzt werden kann, nämlich die Interaktion zwischen Dienstleistungsnehmenden und Dienstleistungsgebenden. Für die Analyse dieser Schnittstelle sind im Projekt Kooperationsnetz prospektive Arbeitsforschung konzeptionelle Grundlagen erarbeitet worden.

3. Das Kooperationsnetz prospektive Arbeitsforschung

Das Kooperationsnetz prospektive Arbeitsforschung (KoprA) ist Bestandteil der BMBF-Förderinitiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“. Ziel dieser Initiative ist es, „einen Selbstinnovationsprozess in der deutschen Arbeitsforschung anzuregen“ (Verbund „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ 2005: 1). Dieser Zielsetzung wurde in KoprA themenspezifisch in fünf Kooperationsplattformen nachgegangen: informatisierte Arbeit, interkulturelle Arbeit, verteilte Arbeit, entgrenzte Arbeit und interaktive Arbeit (vgl. zu einem umfassenden Überblick vor allem zu den konzeptionellen Arbeiten Dunkel & Sauer 2006).

Im Rahmen der Plattform „Interaktive Arbeit“ wurden interaktive Prozesse an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kundschaft (z.B. bei Friseurdienstleistungen – vgl. Dunkel & Rieder 2004) untersucht. Dabei stellte sich als eine systematische Herausforderung für interaktive Arbeit die Herstellung einer gelingenden Kooperationsbeziehung zwischen den beteiligten Akteuren heraus. Erreicht werden kann dies zum Beispiel über den interaktiven Aufbau von Vertrauen (Dunkel & Weihrich 2006).

Eine Konsequenz aus den Ergebnissen der Plattform „Interaktive Arbeit“ besteht deshalb darin, dass man die Probleme und Potentiale neuer Unternehmen-Kunden-Beziehungen nur dann hinreichend erfassen kann, wenn die interaktiven Abstimmungsprozesse zwischen den Beschäftigten der Unternehmen und den Kundinnen

und Kunden in die Analyse mit einbezogen werden. Auf einer solchen Grundlage könnte geklärt werden, unter welchen Voraussetzungen interaktive Arbeit mit der Kundschaft erfolgreich als Ressource für Innovation genutzt werden kann. Dabei gälte es insbesondere, die Konsequenzen für die Rolle der Beschäftigten, die im direkten Kontakt mit der Kundschaft stehen, näher zu bestimmen und daraus wiederum Folgerungen für die Arbeitsgestaltung zu ziehen.

4. Voraussetzungen für Innovation an der Schnittstelle zur Kundschaft

Mitarbeitende im Kundenkontakt haben das Potential, im Austausch mit der Kundschaft Ansätze für Innovationen in der Gestaltung von Dienstleistungen zu generieren. Aus der Forschung zu Innovation weiß man bereits, dass die Arbeitsbedingungen von großer Bedeutung sind für die Möglichkeiten und Grenzen von Innovation durch die Beschäftigten (vgl. Balmer, Inversini, Planta, Semmer, 2000). Wenn es darum geht Innovation in der Dienstleistungsinteraktion zu fördern, müssen Voraussetzungen und Hindernisse von Innovation in der Interaktionsarbeit und Koproduktion systematischer als bislang untersucht werden. Dabei wäre zum Beispiel folgenden Fragen nachzugehen: Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeitende und Kundschaft und welcher Qualifizierungsbedarf besteht? Welche Handlungsspielräume können und müssen für die an der Dienstleistungsinteraktion Beteiligten eröffnet werden? Welche Hindernisse können die kooperative Entwicklung von Innovationen erschweren oder verunmöglichen? Und wie müssen Unternehmensprozesse gestaltet werden, damit aus innovativen Kundenideen marktfähige Lösungen werden können?

Mit den skizzierten Anregungen möchten wir den Blick auf bisher kaum genutzte Potentiale für Innovation in der Dienstleistungsarbeit richten. Hier besteht die Chance, das Erfahrungswissen an der Schnittstelle Unternehmen–Kundschaft gezielt zu nutzen und brachliegende Potenziale zu entfalten. Die aktuelle Situation, in der sich die Rolle der Kundschaft in ihrem Verhältnis zum Unternehmen massiv verändert, bietet hierzu vielfältige Möglichkeiten.

Literatur

- Balmer, R., Inversini, S.; Planta, A. von; Semmer, N. (2000): Innovation im Unternehmen. Leitfaden zur Selbstbewertung von KMU. Zürich: vdf.
- Dunkel, W.; Rieder, K. (Hg.) (2004): Interaktion im Salon. Analysen interaktiver Arbeit anhand eines Dokumentarfilms zum Friseurhandwerk. München: ISF.
- Dunkel, W.; Sauer, D. (Hg.) (2006): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung. Berlin: edition sigma.
- Dunkel, W.; Voß, G. G. (Hg.) (2004): Dienstleistung als Interaktion. München/Mering: Hampp.

- Dunkel, W.; Weihrich M. (2006): Interaktive Arbeit – ein Konzept zur Entschlüsselung personenbezogener Dienstleistungsarbeit. In: Dunkel, Sauer (2006): S. 67-82.
- Hippel, E. v. (2005): *Democratizing Innovation*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Howe, J. (2006): The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, 14.6.06.
- Neumann, D.; Holzmüller, H. (2007): Boundary-Spanner als Akteure in der Innovationspolitik von Unternehmen. In: A. Carell; T. Herrmann; U. Kleinbeck (Hg.): *Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden*, Bd.1: Konzeptionelle Grundlagen. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 85-100.
- Reichwald, R.; Piller, F. (2006): *Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Wiesbaden: Gabler.
- Rieder, K. (2005): Ko-Produktion im Krankenhaus: Entwicklung eines Verfahrens zur Analyse der Handlungsbedingungen von Patientinnen und Patienten. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 59. Jg., Heft 2, S. 111-119.
- Verbund „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ (2005). *Zukunftsfähige Arbeitsforschung. Arbeit neu denken, erforschen, gestalten*. Dresden.
- Voß, G. G.; Rieder, K. (2005): *Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden*. Frankfurt/New York: Campus.
- Womack, J. P.; Jones, D. T. (2006): *Lean Solutions. Wie Unternehmen und Kunden gemeinsam Probleme lösen*. Frankfurt/New York: Campus.

Wie Kompetenzen von Dienstleistern und Kunden innovative Mobilitätsdienstleistungen ermöglichen

Dieser Beitrag ist ein Praxisbeitrag aus meiner Arbeit für die Deutsche Bahn AG. Er will zeigen, wie innovative Mobilitätsdienstleistungen der Unternehmen des DB-Konzerns in doppelter Hinsicht Ergebnis von Kompetenzen in Unternehmen-Kunden-Beziehungen sind. Dabei geht es um zwei Beziehungen:

1. die Beziehungen zwischen Eisenbahnverkehrs- und -infrastrukturunternehmen
2. die Beziehungen zwischen reisenden Kunden und Verkehrsunternehmen.

1. Beziehungen zwischen Eisenbahnverkehrs- und Eisenbahninfrastrukturunternehmen

Schienengebundener Personenverkehr ist tatsächlich seit der Bahnreform von 1994 nur im Zusammenwirken verschiedener Unternehmen denkbar. Eisenbahnverkehrsunternehmen, die am Markt Mobilitäts- oder Logistikdienstleistungen anbieten, erbringen diese Dienstleistungen gemeinsam mit Eisenbahninfrastrukturunternehmen. Bietet die DB Fernverkehr AG beispielsweise eine Reise mit dem ICE von Frankfurt am Main nach Köln an, bezieht sie notwendigerweise Fahrplan und Trasse von der DB Netz AG und Bahnstrom von der DB Energie GmbH. Sie ist außerdem angewiesen auf die Nutzung der Personenbahnhöfe der DB Station & Service AG. Hinzu kommen kann der Verkauf von Fahrkarten durch die DB Vertrieb GmbH oder die Reinigung der Züge durch die DB Services-Gruppe. Dadurch wird vermieden, dass jedes Eisenbahnverkehrsunternehmen eine eigene Vertriebsstruktur oder eine eigene Reinigungsorganisation aufbauen muss.

Hintergrund vieler dieser Kunden-Dienstleistungs-Beziehungen ist es, den diskriminierungsfreien Zugang zur Infrastruktur zu schaffen, um damit Wettbewerb im Eisenbahnverkehr zu ermöglichen. Aus diesem Grund gestalten viele EU-Länder Eisenbahnverkehr über entsprechende Systeme der Verbundproduktion.

Die Chancen und Herausforderungen für Innovationen sind dabei offensichtlich: Einerseits entwickeln sich Unternehmen mit speziellen und tendenziell segmentierten Kompetenzen, die jeweils ihr eigenes Produkt und ihre eigene Dienstleis-

tung optimieren; andererseits braucht es die Zusammenarbeit im Verbund, um Innovationen zu ermöglichen, die über die Optimierung des einzelnen Segments hinausgehen: Die Entwicklung eines Zuges, der mit einer Geschwindigkeit von 300 km/h fährt, wird durch die parallele Entwicklung der festen, d.h. betonierten, Fahrbahn, auf der solche Geschwindigkeiten gefahren werden können, überhaupt erst denkbar!

Deswegen ist für die Deutsche Bahn AG die integrierte Steuerung des Eisenbahnbetriebs so wichtig. Dadurch dass der DB-Konzern auch in Zukunft die Infrastruktur unternehmerisch steuert, kann Spezial-Know-how gesichert und weiterentwickelt werden. Dabei wird der diskriminierungsfreie Zugang für Wettbewerber ermöglicht. Gleichzeitig werden aber auch Verbundsynergien für Innovation nutzbar gemacht.

2. Mobilitätsdienstleistungen als gemeinsames Produkt aus den Kompetenzen der Reisenden und der Dienstleistungsmitarbeiter

Innovationen im Bereich der Mobilitätsdienstleistungen werden aber durch eine zweite Interaktionsbeziehung genauso wesentlich bestimmt, durch die Interaktion von reisenden Endkunden und Dienstleistungsmitarbeitern des Verkehrsunternehmens.

2.1. Der kompetente Reisende

Die Mobilitätsdienstleistung wird stets an der Person erbracht, deren Mobilität von einem Ausgangspunkt zu einem Ziel ermöglicht wird. Der Kunde ist insofern immer mit der Dienstleistung verstrickt – sie wird nicht nur für ihn, sondern auch an ihm und gemeinsam mit ihm erbracht.

Durch diese Verstrickung von Kunde und Dienstleister, aber auch durch historisch gewachsene Rahmenbedingungen des Produkts „Zugfahrt“ liegt für die Mobilitätsdienstleistung Verantwortung auf Kundenseite: Dass im Voraus zu einer Zugfahrt ein Ticket erworben werden muss, gehört dabei sicherlich zu den komplexen Leistungen des Kunden: Der Kunde kann und muss sich für einen Vertriebsweg entscheiden und zum Beispiel ein Reisezentrum aufsuchen oder im Internet ein Online-Ticket erstehen. Überhaupt sind die Aktivitäten des Kunden auf dem Bahnhof anforderungsreich: Neben dem Ticketkauf ist das beispielsweise die Orientierung mit Hilfe des Fahrplanaushangs, das Nutzen des Wagenstandsanzeigers, ggf. die Reaktion auf Bahnsteigänderungen, Verspätungen oder das Suchen von neuen Anschlussmöglichkeiten.

Das Servicepersonal am Bahnhof unterstützt ihn dabei zwar, fungiert jedoch mehr als Hilfe im Zweifelsfall – erfahrene Reisende können bis zur Fahrkartenkontrolle im Zug alles Notwendige selbst erledigen.

Dass der Reisende diese Herausforderungen in der Regel so selbstständig bewältigt, ist Ergebnis eines Kompetenzaufbaus auf seiner Seite. Die Faszination, die die Eisenbahn schon auf viele Kinder ausübt, trägt dazu sicherlich bei. Bedeutend ist auch die regelmäßige und alltägliche Nutzung schienengebundener Verkehrsmittel. Über Innovationen wie zum Beispiel das Online- oder Handy-Ticket wird auch abends in der Kneipe gefachsimpelt, über Internetanbindungen von ICE-Zügen hat man in der Zeitung gelesen.

Die Bahn trägt zu diesem Kompetenzaufbau aktiv bei: Neben den Mitteln von Marketing und Kommunikation – zum Beispiel über die meist besuchte deutsche Internetseite www.bahn.de – vor allem aber durch die Information von Reisenden über Ansagen und im direkten Kontakt. Über die IT-Infrastruktur des Reisendeninformationssystems können Kunden zeitnah mit Informationen über Planabweichungen und Störungen informiert werden. Die Reisenden erhalten dabei auch eine Information über den Grund einer Verspätung – den Hinweis auf spielende Kinder im Gleis, einen Notarzteinsatz am Zug oder auch einfach die verspätete Übergabe des Zuges aus dem Ausland. Diese Hinweise ermöglichen dabei dem Kunden, nicht nur Verspätungsgründe nachzuvollziehen, sondern auch das Wissen über den Bahnbetrieb zu erweitern.

2.2. Der kompetente Dienstleistungsmitarbeiter

Die andere Seite der Interaktion ist der Bahn-Mitarbeiter im unmittelbaren Dienstleistungskontakt. Der Bahn-Mitarbeiter hat dabei häufig verschiedene Herausforderungen gleichzeitig zu meistern – er hat zum Beispiel als örtliche Aufsicht am Bahnsteig gleichzeitig die bahnbetriebliche Aufgabe, den Zug abzufertigen, wie auch die Serviceaufgabe, Kundenfragen zu beantworten. Auch die Serviceaufgabe selbst hat es in sich: Jede Kundeninteraktion ist neu und einmalig. Routine, definierte Standards und Prozesse sind Grundlage für die Zufriedenheit der Kunden, reichen aber nicht aus. Der Mitarbeiter ist auch mit Anforderungen konfrontiert, die Konfliktsituationen implizieren: Wie gehe ich damit um, gleichzeitig einen Zug abfertigen und einen eiligen Kunden beraten zu müssen? Wie kann der Kunde ein positives Dienstleistungserlebnis erhalten, wenn ich gleichzeitig Fahrgeld nacherheben muss? Wie kann ich dem Kunden erklären, dass sein Anschlusszug nicht warten kann, damit andere Kunden in einem anderen Zug ihre Anschlusszüge erreichen?

Dieses Anforderungskonglomerat steht im Kontext eines tief greifenden Umbruchs des Eisenbahnverkehrs: Die beiden Staatsbahnen Deutsche Bundesbahn und Deutsche Reichsbahn gestalteten ihre Kundenbeziehungen als Staat-Bürger-Verhältnis mit hoheitlichem Anspruch. Durch die zunächst formale Privatisierung der Eisenbahn 1994 und durch den in der Folge geöffneten Wettbewerb der Eisenbahnverkehrsunternehmen hat sich dieses Verhältnis grundlegend geändert: Die Unternehmen der Deutschen Bahn AG erbringen Mobilitäts- und Logistikdienstleistungen am Markt, erbringen Leistungen wirtschaftlich, erwirtschaften dabei

Gewinne und bestehen gegen konkurrierende Unternehmen. Dadurch rückt der Kunde noch stärker in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit – aus der Beförderung von Personen zwischen zwei Bahnhöfen wird eine integrierte Mobilitätsdienstleistung, die Erwartungen des Kunden müssen dabei erfüllt, bestenfalls sogar übertroffen werden, denn nur die Zufriedenheit des Kunden garantiert den wirtschaftlichen Erfolg.

Wie kann so ein neues Dienstleistungsverständnis an die Mitarbeiter vermittelt werden? Das DB-Kompetenzmanagement ist die Antwort des DB-Konzerns, mit der die Dienstleistungskompetenz der Mitarbeiter entwickelt und gesichert werden kann, damit letztlich marktfähige Mobilitätsdienstleistungen erbracht werden können.

Über Kompetenzprofile werden dabei die wesentlichen Anforderungen an das Wissen und Können der Mitarbeiter definiert und anhand von Verhaltensbeispielen beschrieben. Die Kompetenzprofile sind dabei zukunftsorientiert ausgerichtet und wandeln sich in der gleichen Dynamik wie die Märkte des DB-Konzerns. Ein Wertebasierter Basisbestand an Kompetenzen für Mitarbeiter wird immer wieder neu hinterlegt und ausgelegt und durch die sich ändernden Anforderungen an die Fach- und Methodenkompetenzen ergänzt.

So definiert die DB Regio AG heute zum Beispiel zehn erforderliche Kompetenzen für Kundenbetreuer im Nahverkehr. Neun von zehn dieser Kompetenzen werden dabei aus der Dienstleistungsaufgabe des Kundenbetreuers abgeleitet, eine Kompetenz über die Anforderungen des Bahnbetriebs. Bei den Dienstleistungsbezogenen Kompetenzen geht es zum Beispiel um Kundenorientiertes Handeln, Selbstständigkeit und Initiative oder Konflikt- und Integrationsverhalten. Diese Kompetenzen sind mit Verhaltensindikatoren hinterlegt, die die Anforderung an den Mitarbeiter konkret beschreiben (zum Beispiel: „ist für die Kunden im und am Zug ständig präsent und ansprechbar“).

Diese Kompetenzdefinition hat weiter die sichere Abwicklung des Bahnbetriebs durch den Kundenbetreuer im Blick, gleichzeitig wird den Kundenbetreuern und ihren Führungskräften aber auch deutlich, dass die Dienstleistungskomponente in der Tätigkeit des Kundenbetreuers zukünftig wichtiger wird.

In Kompetenzgesprächen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft werden die Ist-Kompetenzen des Mitarbeiters mit den Soll-Kompetenzen der Funktion verglichen. Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen können auf dieser Grundlage abgeleitet werden, um die Kompetenzen des Mitarbeiters zu verbessern. Solche Maßnahmen können neben klassischen Trainings in Unterrichtsform zum Beispiel auch Coachings am Arbeitsplatz oder andere Maßnahmen „on the job“ sein.

2.3. Die Interaktion zwischen Reisendem und Dienstleistungsmitarbeiter als Innovationsressource

Wirksam werden die Kompetenzen von reisenden Kunden und Dienstleistungsmitarbeitern in der konkreten Kundeninteraktion. Gemeinsam definieren Kunden und Mitarbeiter ihre Dienstleistungsbeziehung auf Basis ihrer Kompetenzen. Beide ergänzen sich dabei: Der Kunde fragt aktiv nach, wenn ihm eine Information fehlt, und der Kundenbetreuer versucht aktiv, mögliche Kundenwünsche zu erfüllen.

Die Interaktion bietet dabei die Chance, sich gegenseitig zu verbessern: Der Kundenbetreuer kann dem Kunden Hintergründe zum Beispiel zu Tarifen erläutern, die den Kunden zukünftig in die Lage versetzen, schneller, besser oder günstiger Tickets zu kaufen. Der Kunde kann dem Kundenbetreuer ein aktives Feedback zum Erleben der Dienstleistung geben, sein Lob und sein Tadel ermöglichen dem Kundenbetreuer unmittelbar sein Dienstleistungsverhalten zu verbessern.

Neben dem direkten Feedback des Reisenden, das dem Mitarbeiter eine unmittelbare Einschätzung der Qualität seiner Serviceleistung ermöglicht, ist das Feedback der Führungskraft für den Mitarbeiter entscheidend. Die Führungskraft greift dabei nicht nur auf die relevanten eigenen Beobachtungen zurück, sondern bezieht systematisch auch die Kundensicht ein, beispielsweise über Kundenbeschwerden oder die Ergebnisse von „Mystery Customer“-Einsätzen.

Innovation ergibt sich daraus nicht nur in der unmittelbaren Gestaltung der Kunden-Dienstleister-Beziehungen, sondern es können auch neue Dienstleistungen entstehen. Der ServicePoint – erste Anlaufstelle für Reisende im Bahnhof – ist ein Beispiel dafür: Serviceanforderungen und Unsicherheiten der Kunden über Ansprechpartner am Bahnhof führten 1995 zur Einrichtung von ServicePoints an allen großen Verkehrsstationen. Die Interaktionen von Kunden und Servicekräften an den mittlerweile 86 ServicePoints in Deutschland führen seitdem zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Mitarbeiterkompetenzen und Erweiterung des Angebotsspektrums: Mit der Vermittlung von Hotelzimmern oder Verträgen mit dem DB Carsharing wächst das Angebot dynamisch und die Kundenzufriedenheit steigt genauso wie die Wirtschaftlichkeit der angebotenen Dienstleistung.

2.4. Ausblick: Ein Serviceversprechen als Erwartung an die Mitarbeiter und Versprechen an die Kunden

In einem Projekt bündelt der DB-Konzern seine Serviceanforderungen an die Mitarbeiter in einem gemeinsamen Serviceversprechen. Dieses Serviceversprechen, das gerade entwickelt wird, soll den Mitarbeitern klar kommunizieren, welche Anforderungen Kunden und Märkte an sie stellen. Gleichzeitig kann es den Kunden spiegeln, welche Erwartungen sie an den DB-Konzern als Dienstleistungsunternehmen richten können.

Mit diesem Serviceversprechen wird der DB-Konzern einen übergreifenden Dienstleistungs- und Qualitätsanspruch an die Mitarbeiter mit einem kunden- und Marktorientierten Dienstleistungs- und Qualitätsversprechen an den Kunden verbinden.

Harald Wolf

Ergebnisse und Perspektiven vernetzter Arbeitsforschung

Einige Lehren und Fragen aus dem Forschungsverbund „Grenzen der Entgrenzung“

Der Verbund „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ hat im Rahmen der BMBF-Förderinitiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ versucht, eine den aktuellen Fragestellungen und Problemkonstellationen im Bereich der Entwicklung von Arbeit angemessene Form „vernetzter“ Arbeitsforschung zu erproben. In interdisziplinärer Kooperation haben wir in sechs Teilprojekten von 2002 bis 2005 nach den Grenzen der Entgrenzung in einem Feld gefahndet, in dem Entgrenzung bereits mit am weitesten fortgeschritten zu sein scheint: in der Medien- und Kulturindustrie. Vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen und Befunde sollen im Folgenden einige vermutlich verallgemeinerbare Lehren und einige Fragen formuliert werden, die für die weiteren Perspektiven zukunftsfähiger Arbeitsforschung meines Erachtens besonders relevant sind.¹

1. Die Analyse der Bindekräfte „entfesselter Arbeit“

Die Leitformel des Forschungsverbundes – „Grenzen der Entgrenzung“ – sollte bewusst einen Kontrapunkt setzen zu den bisweilen allzu lauten und vorschnell formulierten Auflösungs-, Erosions- und „Ende der/des...“-Thesen, die auch den Tenor der seit einigen Zeit geführten Diskussion über die Entgrenzung von Arbeit bilden. Ohne die Dynamik und den Wandel hin zu einer entgrenzten Arbeitswelt – im Sinne von: Deregulierung, Flexibilisierung, Vermarktlichung, Dezentralisierung etc. – verharmlosen zu wollen, galt unser Augenmerk in erster Linie den offensichtlich ebenfalls vorhandenen Gegentendenzen zu einer völligen Entfesselung von Arbeit, den sozialen Stabilisatoren und Bindekräften.

¹ Ausführlich dokumentiert sind die Forschungsergebnisse des Verbundes in: Nicole Mayer-Ahuja, Harald Wolf (Hg.), *Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie*, Berlin 2005. Informationen über die Verbundaktivitäten findet man auch auf der Webseite www.netzwerkarbeitsforschung.de.

Der Verbund hat mit Blick auf Entgrenzungsphänomene einen die unterschiedlichen disziplinären Perspektiven integrierenden Analyserahmen zur Untersuchung von Bindung zu entwickeln versucht. Wir schlagen vor, Bindung als ermöglichende und beschränkende Bahnung des Handelns durch soziale Institutionen, systemische Interaktions- und Beziehungszusammenhänge sowie strategische Dispositionen von Akteuren (bzw. Subjekten) zu verstehen. Bindungen verschaffen Orientierungen und Optionen des Handelns, begrenzen aber auch Handlungsmöglichkeiten. Dabei ist zwischen institutionellen, systemischen und akteursspezifischen Aspekten von Bindung zu unterscheiden, die aber nur im Zusammenhang ihre „Bindungskraft“ entfalten. Die Stärke von Bindungen zeigt sich entsprechend daran, wie stark das Akteurshandeln durch bestimmte – institutionelle, systemische und akteursspezifische – Faktoren ermöglicht *und* beschränkt wird. Dabei gehen Akteure mehr oder weniger reflexiv und machtvoll Bindungen ein, in dem Sinne, dass sie die Bahnungen ihres Handelns mehr oder weniger erkennen und „selbst“ bestimmen.

Die Bindekraft und die Beeinflussungsmöglichkeiten dieser Bahnungen durch die Akteure sind mithin unterschiedlich und gestuft: Während strategisches Handeln ohnehin, aber auch das Handeln im systemischen (z.B. betrieblichen) Rahmen ein höheres Maß an Varianz und Beeinflussung ermöglicht, sind Institutionen beständiger und nicht beliebig formbar. Doch auch die institutionelle Dimension ist prinzipiell einer bewussten kollektiven Aneignung und Gestaltung zugänglich, beispielsweise durch die demokratische Einflussnahme (etwa mittels Gesetzgebung) auf die Regeln und Ressourcen, die in der Ökonomie und der Arbeitssphäre wirksam sind.

Damit wird eine weitere Analyseperspektive des Bindungskonzepts sichtbar, die insbesondere auch auf die normativen und arbeitspolitischen Implikationen der Thematik hindeutet. Wenn man nämlich aus der Sicht der Beschäftigten bzw. der arbeitenden Subjekte nach den Arten und Qualitäten der Bindung von Arbeit und Arbeitskraft fragt, kann man den Akzent auch darauf legen, inwieweit die Bindungen *selbst- oder mitbestimmt* und inwieweit sie *fremdbestimmt* zustande kommen und aufrechterhalten werden („Selbstbindung“ versus „Fremdbindung“). Zusätzlich in den Blick gerät dann zwangsläufig auch das Verhältnis von kollektiven, indirekten und unpersönlich-abstrakten („vergesellschaftenden“) Bindungen zu solchen („vergemeinschaftenden“) Bindungsformen, die direkt und gleichsam *ad personam* ansetzen. Und auch daran lässt sich nochmals die Frage nach der Stabilität (oder Fragilität) von Bindungen anschließen.

Entgrenzung, so wird in der Diskussion nahegelegt, bedeute nun – „bindungstheoretisch“ reformuliert – eine eindeutige Bewegung der (starken) *Ent-Bindung* von kollektiv-indirekt wirkenden Bindungen einerseits und der (schwächeren) *Rück-Bindung* durch individuell-direkt ansetzende Bindungsstrategien und -formen andererseits: Mit Ausnahme der vielbeschworenen „Vermarktlichung“ scheint *Fremdbindung* nun ganz überwiegend auf *konkrete* individuelle Akteure

zu zielen, etwa in Form von Firmenkulturen und „subjektivierender“ sog. indirekter Steuerung. Technische oder bürokratische Zwänge und Handlungsbahnungen hingegen treten nach diesen Vorstellungen nahezu völlig in den Hintergrund. Zugleich scheinen sich die Gewichte zugunsten direkter *Selbstbindung* zu verschieben: in der Arbeitskultur von Kleingruppen und in Gestalt verschiedenster Formen der Selbstregulation in der Erwerbsarbeits- und Reproduktionssphäre. Insgesamt wird ein klarer Trend suggeriert: Weg von der kollektiven, hin zur individuellen Bindung einerseits, weg von der Fremd-, hin zur Selbstbindung andererseits.

Nach den empirischen Befunden unseres Verbundes haben wir es indes gerade nicht mit einer solch eindeutigen Entbindungs-/Rückbindungsbewegung zu tun. Es geht um komplexere, heterogenere Verschränkungen alter und neuer Bindungsformen. Die Kombination unterschiedlicher sozialer Bindungsformen und neue Verknüpfungen von Alt und Neu scheinen typisch: Betriebsförmig-bürokratische Fremdbindung und Lenkung von Arbeitskraft z.B. löst sich keineswegs auf, sondern geht mit partiell selbstregulierten Projektgruppen und Freelancertum Hand in Hand. Auch das Gebiet der industriellen Beziehungen, um ein anderes Beispiel zu nennen, bleibt ein Spannungsfeld, auf dem alte Formen politischer und industrieller Demokratie mit neuen Formen der Firmen- und Arbeitskultur und der Selbstregulation Verbindungen eingehen. Und auch in einem zunehmend „ökonomisierten“ oder „vermarktlichten“ Umfeld bleiben die neuen Bindungsmechanismen (z.B. Projektnetzwerke) in „alte“ ökonomische, organisatorische und psychische Bindungsmuster eingebettet.

Bei diesen Korrespondenzen und Verschränkungen unterschiedlicher Bindungsformen handelt es sich – so unsere These – gerade nicht um Ungleichzeitigkeiten oder Übergangsphänomene, sondern um funktionale und beständige (aber auch spannungsgeladene) Kombinationen. Erst wenn man diesen Umstand gebührend berücksichtigt, wird auch ein angemessenes Verständnis der Widerspruchs- und Konfliktpotenziale möglich, die in den aktuellen Entwicklungen in der Arbeits-sphäre enthalten sind.

2. Das Erschließen neuer Arbeits-Felder: das Beispiel Medien- und Kulturindustrie

Zukunftsfähige Arbeitsforschung muss die im Zuge der sozioökonomischen und technologischen Entwicklung neu entstehenden bzw. an Bedeutung gewinnenden Arbeits-Felder und Sektoren stärker unter die Lupe nehmen. Der Verbund richtete deshalb seine Aufmerksamkeit auf die Medien- und Kulturindustrie. Tatsächlich scheint das Feld der Medien- und Kulturberufe auch ein Trendsektor der Entgrenzung zu sein. Die begrenzende und regulierende Hülle großer betrieblicher Hierarchien scheint hier zu entfallen. Als Leistungsanbieter fungieren eher Klein- als

Großorganisationen sowie relativ viele Selbständige (als „Freelancer“), die nur temporär in engere Leistungsbeziehungen treten und sich außerhalb von „Normalarbeitsverhältnissen“ bewegen. Auch die institutionelle Einbettung ihrer Aktivitäten scheint vergleichsweise schwach zu sein, die Prägekraft sozialstaatlicher Steuerung und über Großverbände regulierter industrieller Beziehungen gering. Die Arbeitsarten erscheinen durchweg als „kreativ“ und „wissensintensiv“, was sich nach den üblichen Einschätzungen in Selbstorganisation und eine enge Verschränkung von Arbeit und Privatleben etc. übersetzen sollte. Last but not least scheint auch die gemischt geschlechtliche Arbeitskräftestruktur nicht den typischen Segmentierungslinien der „Old Economy“ zu folgen.

Das Feld der Medien- und Kulturindustrie umfasst drei größere Bereiche: (1) mit den „Neuen Medien“ ein wichtiges Segment der „New Economy“ (bzw. dessen, was von ihr übrig blieb): die in letzter Zeit vieldiskutierten Betriebs- und Beschäftigungsformen an den Konvergenzpunkten von Informationstechnik, Telekommunikation und Medien (im Zentrum: Internet- und Multimediadienstleister); (2) die „alten“ Medien (TV-Produktion, Hörfunk, Printmedien); (3) die traditionsreichen Berufe und Beschäftigungsverhältnisse von Künstler/innen, Publizist/innen und Wissenschaftler/innen in Theatern, Opernhäusern, Kulturprojekten oder Museen, mit teils öffentlicher, zunehmend aber auch privater Trägerschaft.

Die Medien- und Kulturindustrie wurde in den Sozialwissenschaften bislang hauptsächlich durch zwei Debattenstränge bzw. Forschungstraditionen thematisiert: Einerseits durch die zeitdiagnostisch-soziologische Kulturindustriediskussion, andererseits durch die sich ausdifferenzierenden Medien- und Kommunikationswissenschaften. Gemeinsam ist diesen Thematisierungen die weitgehende Konzentration auf den gesellschaftsprägenden „Output“ des Sektors, die „Inhalte“ der Kultur- und Medienproduktion und das (lange Zeit als mehr oder weniger *passiv* geltende) Rezeptions- bzw. Aneignungsverhalten der Kultur- und Medienkonsument/innen. Die „Cultural studies“ der letzten zwei Jahrzehnte markieren demgegenüber zwar einen deutlichen „turn“, insofern sie nun die *aktive* Rolle der Konsument/innen in den Vordergrund rücken, bleiben aber ähnlich konsum- und konsumentenorientiert wie die traditionelle Medien- und Kulturindustrieforschung. Kurz: Man redet in den Sozialwissenschaften schon länger viel von *Kulturindustrie*, aber die industriellen und ökonomischen Produktionsbedingungen sind dabei bislang kaum von Interesse gewesen. Erst in jüngster Zeit ist (ausgehend vom angelsächsischen Raum) ein deutlich gestiegenes Interesse an den „cultural industries“ als wichtiger werdendem Wirtschaftsfaktor festzustellen. Immer häufiger in einem erweiterten Sinne als „creative industries“ gefasst, sollen sie zukünftig, so wird bisweilen vermutet, die traditionellen Industrien als Wachstums- und Beschäftigungsgeneratoren überflügeln und die künftige Entwicklung der westlichen Gesellschaften insgesamt entscheidend prägen.

Als Gegenstand der Arbeits- und Organisationsforschung ist die Medien- und Kulturindustrie allerdings weiterhin deutlich unterbelichtet, und ihre Organisationen

sind für unsere Disziplinen relatives Neuland. Vergleichen wir das, was wir über Medien- und Kulturkonsum wissen, mit dem, was über Medien- und Kulturproduktion bekannt ist, so erscheint letzteres in mancher Hinsicht geradezu als eine *black box*. Wir verstanden die Forschungsarbeit unseres Verbundes als Beitrag zu dem Versuch, diese black box ein Stück weit zu öffnen und auszuleuchten: Neuen Medien und Kulturindustrie als Arbeitswelt – ein neues Arbeits-Feld für die Arbeitsforschung!

3. Den Analysebogen über mehrere Ebenen spannen: Strukturen, Strategien, Subjekte

Bei der Untersuchung der Grenzen der Entgrenzung stößt man allerdings auf ein gravierendes analytisches Problem. Es entsteht, wenn (wie in der Entgrenzungsdebatte) unterschiedlichste Momente der Veränderung aufgegriffen und argumentativ zu einem Gesamtszenario verdichtet werden, ohne die Zusammenhänge zwischen ihnen zu diskutieren, die empirischen Bezugspunkte zu nennen oder auch nur zwischen verschiedenen Analyseebenen zu unterscheiden. Entsprechend werden oft Beobachtungen kombiniert, deren Zusammenschau recht widersprüchliche Ergebnisse zeitigt – etwa wenn es z.B. heißt, eine Tendenz zur „Vermarktlichung“ schmälere die Bedeutung des Managements, gehe aber gleichzeitig mit zunehmender indirekter Steuerung (durch Zielvereinbarungen) und zunehmendem direkten Zugriff auf die Person einher. Konstatiert wird also ein Bedeutungsverlust des Managements bei Zunahme indirekter und doch auch direkter Managementkontrolle.

Angeichts dieser Diskussionslage haben wir versucht, ein möglichst konkretes Bild von Entgrenzung und deren Grenzen zu zeichnen, indem wir Phänomene auf *verschiedenen Analyseebenen* empirisch untersuchen und die *Wechselwirkungen* zwischen ihnen in den Blick nehmen. Schon eine grobe Unterscheidung von Analyseebenen (siehe Schaubild) macht deutlich, dass die aktuellen Verschiebungen in der Gesamtlandschaft von Arbeit verschiedenste Ebenen (wenn auch in jeweils unterschiedlichem Maße) betreffen. Daher kann es weder darum gehen, durch Addition immer neuer Phänomene allumfassende Entgrenzungsszenarien zu konstruieren, noch darum, künstliche Grenzen zwischen den Analyseebenen zu ziehen. Stattdessen ist ein vergleichsweise weiter Bogen zu spannen, um Entgrenzungssphänomene auf und zwischen Makro-, Meso- und Mikroebene kritisch zu reflektieren.

| Analyseebenen | | Untersuchungsfelder |
|---------------|---|---|
| Makro | Gesellschaftliche Institutionen Gesellschaftliche Arbeitsteilung Regulation von Erwerbsarbeit | Industrielle Beziehungen Arbeitsrecht Geschlechterregime |
| Meso | Dienstleistungs- und Arbeitsmärkte Organisation/Netzwerk | Beschäftigungsverhältnisse Erwerbsformen Unternehmensorganisation Organisationskonzepte |
| Mikro | Arbeitssituation Lebenswelt | Arbeitshandeln/Arbeitsanforderungen Arbeitsorientierungen Geschlechterarrangements Individuelle Bewältigungsformen |

Speziell Wechselwirkungen sind jedoch kaum zu erfassen, wenn man die hier skizzierten Untersuchungsfelder (wie traditionell üblich) jeweils verschiedenen Forschungsdisziplinen überlässt. Daher haben wir uns vorgenommen, die fraglos ausdifferenzierten Teilebenen-Probleme in einer koordinierten, von vornherein auf Zusammenschau orientierten – „vernetzten“ – empirischen Anstrengung aus insgesamt sechs Disziplinperspektiven zu untersuchen:

- So widmete sich ein *arbeitssoziologisches* Teilprojekt („Arbeitsorganisatorische Varianten von Autonomie und Bindung bei ‚Wissensarbeit‘“, am SOFI von Nicole Mayer-Ahuja und mir bearbeitet) ent- und begrenzenden Phänomenen im Bereich der betrieblichen Arbeitsorganisation bei Internetdienstleistern (Mesoebene), wobei Wechselwirkungen mit der gesellschaftlichen Regulation von Erwerbsarbeit und besonders mit individuellen und kollektiven Arbeitssituationen und -orientierungen eine zentrale Rolle spielten.
- Das Teilprojekt aus der *Industrial-Relations-Forschung* („Wandel der Formen von Erwerbsregulierung?“, Jörg Abel und Ludger Pries, Universität Bochum) untersuchte am Beispiel der Neuen Medien, welche Formen betrieblicher Interessenvertretung (Mesoebene) sich aus der Wechselwirkung zwischen der Institution betrieblicher Mitbestimmung (Makro) und den Arbeitsorientierungen von Beschäftigten (Mikro) speisen.
- Am Beispiel von Alleinselbständigen befasste sich das Teilprojekt aus dem Bereich der *Arbeitsmarkt- und Genderforschung* („Neue Erwerbsformen und Wandel von Geschlechterarrangements“, Karin Gottschall und Annette Hennin-

ger, Universität Bremen) mit der Wechselwirkung zwischen gesellschaftlicher Arbeitsteilung (Makro), den fließenden Übergängen zwischen Dienstleistungs- und Arbeitsmärkten (Meso) sowie individuellen Geschlechterarrangements (Mikro).

- Die Betriebswirtschaftslehre („Ökonomische Organisation von Autonomie und Bindung“, Stephan Manning und Jörg Sydow, FU Berlin) stellte mit Projektnetzwerken ein Phänomen der Mesoebene in den Mittelpunkt der Untersuchung, wobei vor allem die Wechselwirkung zwischen Organisationskonzepten und Formen der Unternehmensorganisation in den Blick gerät.
- Das *arbeitsrechtliche* Teilprojekt („Unternehmerischer Autonomiebedarf und arbeitsrechtliche Re-Regulierung am Beispiel der Entgeltgestaltung“, Peter Bleses und Thomas Blanke, Universität Oldenburg) ging vom Arbeitsrecht (Makroebene) aus und untersuchte am Beispiel der Entgeltgestaltung im Rundfunksektor, wie Organisationen unter Rückgriff auf verschiedene Beschäftigungsverhältnisse und Organisationskonzepte mit diesem arbeitsrechtlichen Rahmen umgehen.
- Das *arbeitspsychologische* Teilprojekt („Sozial- und arbeitspsychologische Folgen neuer Bindungs- und Entgrenzungsstrategien“, Birgit Volmerg, Sabine Mader, Just Miels, Universität Bremen) setzte schließlich vor allem an den Arbeitsorientierungen und individuellen Bewältigungsformen der Arbeitenden an (Mikroebene), die es vor dem Hintergrund des neuen Organisationskonzeptes Kontraktmanagement im Rahmen des New Public Management beleuchtete.

Darüber hinaus hatten sich alle Teilprojekte mehr oder minder explizit mit den Wechselwirkungen zwischen dem deutschen Produktions- und Reproduktionsmodell und den jeweils zur Diskussion stehenden Entgrenzungsphänomenen zu befassen, da das spezifische Institutionengefüge der Bundesrepublik Deutschland – von Arbeits- und Sozialrecht über Traditionen der Arbeitsorganisation, Mitbestimmung oder beruflichen Bildung bis hin zum sozial(versicherungs-) rechtlich sanktionierten Hauptnährermodell – von entscheidendem Einfluss darauf ist, in welchen Grenzen Arbeits- und Unternehmensorganisation entgrenzt werden (können).

4. Die große Frage:

Wie ist Nachhaltigkeit vernetzter Arbeitsforschung möglich?

Aus den Erfahrungen mit der Forschungsarbeit des Verbundes „Grenzen der Entgrenzung“ ergeben sich Schlussfolgerungen und offene Fragen, die auch die zukünftigen Formen und Problemstellungen sowie nicht zuletzt die Förderbedingungen der Arbeitsforschung betreffen. Einige von ihnen seien hier abschließend – thesenartig – angedeutet:

- Die Arbeitsforschung muss sich noch mehr um eine *Kontextualisierung* und weitere *empirische Unterfütterung* der Entgrenzungsdebatte bemühen. Diese Forderung bezieht sich zum einen auf die Berücksichtigung von Besonderheiten einzelner Branchen, Teilarbeitsmärkte und der konkreten Arbeitssituation von Beschäftigten. Neben hochqualifizierten Beschäftigungssegmenten im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen sind dabei auch gering Qualifizierte und einfache Dienstleistungen stärker einzubeziehen. Die Einbeziehung dieser Gruppen könnte allerdings womöglich die der Entgrenzungsdebatte zugrunde liegende Annahme in Frage stellen, dass Entgrenzung *das* zentrale Merkmal des aktuellen Wandels von Arbeit ist.
- Die nationalspezifischen institutionellen Settings der Arbeitsentwicklung wurden bislang zu wenig berücksichtigt – und damit schließt sich die Forderung nach international *vergleichenden Untersuchungen* von Tendenzen der Entgrenzung von Arbeit an. Auch angesichts der Schwierigkeit, die deutsche Entgrenzungsdebatte im internationalen Kontext zu vermitteln, bietet es sich dabei an, beispielsweise auf auch international breit debattierte Trends zur De-Standardisierung und Flexibilisierung von Arbeit abzuheben und jeweils konkrete Branchen und Tätigkeitsfelder vergleichend gegenüberzustellen. Ein Weiteres kommt noch hinzu: Die Ergebnisse des Verbundes liefern eine Momentaufnahme von Regulierungs- und Bindungsformen, die im Untersuchungszeitraum in der Kultur- und Medienindustrie wirksam waren. Um Aussagen über die Nachhaltigkeit dieser Formen machen zu können, sind *Längsschnittuntersuchungen* erforderlich.

Eine solche Längsschnittperspektive – ebenso wie die Forderung nach internationalem Vergleich – hat nicht nur Folgen für das Design von Forschungsprojekten und erfordert nicht nur Methodeninnovation, sondern benötigt vor allem auch eine langfristigere, stärker auf *Kooperationskontinuitäten* setzende Förderpraxis. Die erst mühsam aufzubauende vernetzte Forschungsorganisation eines solchen Verbundes, wie es der unsere war, würde – über das bereits Geleistete hinaus – ihren eigentlichen Mehrwert für die Arbeitsforschung erst abwerfen, wenn die Förderinstrumente hier noch mehr auf eine auch *forschungsorganisatorische Nachhaltigkeit* abstellen könnten.

3.

Innovationsarbeit

Innovationsarbeit

1. Innovationsarbeit – eine Agenda

Man hat überschlägig geschätzt, dass heute zusammen etwa so viele Wissenschaftler tätig sind wie in der ganzen Menschheitsgeschichte zuvor. Jährlich werden weltweit fast 1 Million Patente angemeldet. Es gibt zwischen 200.000 und 300.000 Zeitschriften, in denen jährlich 3 bis 10 Millionen Aufsätze erscheinen. Täglich produzieren Wissenschaftler weltweit über 8000 Arbeiten und über 2.000 Bücher. Dabei entwickeln sich Kennzahlen dieser Art meist exponentiell, was angesichts der neuen immateriellen Publikationsmöglichkeiten fortsetzbar erscheint. Auch wenn vieles davon keine praktische Anwendung findet (oder gleich gar keine praktische Relevanz hat), so ist doch der Zustrom neuen, zumindest potentiell verwendbaren Wissens in Wirtschaft und Gesellschaft ungeheuer. Hinzu kommt, dass die Produktivität der Werkzeuge, mit denen neues Wissen generiert wird, selbst kontinuierlich die Hebelwirkung (Produktivität) dieser Aktivitäten steigert. Man denke nur an die automatische Gensequenzierung oder die Literaturrecherche übers Internet. Auch hier kann man freilich einschränken, etwa mit Josef Weizenbaum, dass die Effizienz der Produktion von Wissensmüll viel schneller wächst als die der Produktion brauchbaren Wissens. Genau das aber erfordert wieder innovative Techniken der Mülltrennung und der Selektion tauglichen Wissens durch *Kritikfähigkeit* der Wissensarbeiter.

Auch in der Wirtschaft nimmt die systematische Produktion neuen Wissens sowie seine systematische Umsetzung in neuen Anwendungen mit vergleichbarer Dynamik zu. Produktentwicklungszeiten verkürzen sich, der Anteil jüngerer Produkte im Produktortfolio steigt im Durchschnitt kontinuierlich, und organisationaler „Change“ wird auch jenseits der Managementfolklore vom Ausnahme- zum Regelfall. Dabei vertieft sich die Wissensteilung zwischen den einzelnen Akteuren und Instanzen immer weiter, womit sich die Erfordernisse und Probleme der Zusammenführung („Wissenskooperation“) zuspitzen. ¹ *All das ist Innovationsarbeit.*

¹ Das Investitionsvolumen in Forschung und Entwicklung hat in den OECD-Ländern bereits 1999 mit dem Volumen der Investitionen in Sachanlagen gleichgezogen.

Innovationsmanagement oder Innovationsarbeit?

Mehr noch: Die Notwendigkeit, neben Produkten und Herstellungsverfahren jedes weitere Element, jede Phase und jede Faser des Wertschöpfungsprozesses beständig auf Angemessenheit und Verbesserbarkeit zu überprüfen, lässt den Anteil der Innovationsarbeit in allen Arbeitsprozessen überproportional ansteigen. Nur: den Begriff der Innovationsarbeit gibt es als eingeführte wissenschaftliche Kategorie gar nicht, weder in der Arbeits- noch in der Innovationsforschung.² Man hat sich angewöhnt, die genannten Prozesse unter einem oder zwei *statischen* Begriffen zusammenzufassen: Wissensgesellschaft und Wissensökonomie. Wenn *menschliches Handeln* in diesem Zusammenhang thematisiert wird, dann vorrangig in *Management-Begriffen*: Wissensmanagement, Ideenmanagement, Innovationsmanagement. Falls *Arbeit* als Begriff überhaupt vorkommt, dann als „Wissensarbeit“, der in einer Dienstleistungsökonomie wie unserer heutigen bis zu 70% des Arbeitsvolumens zugerechnet werden: vom Putzen der Kantine in der Softwarefirma über die Ausgabe der Briefmarke am Postschalter bis zur Grundlagenforschung.

Die generative Idee, die hinter dieser Unterscheidung steckt, ist noch immer eine zutiefst traditionelle, tayloristische: die Einen machen die Arbeit, die Anderen machen sich Gedanken. Sie, die letzteren, planen und koordinieren die Arbeit, die Veränderung der Organisation und die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren – Management eben. Es ist allerdings der selten erkannte *clou* der neuen Organisationsleitbilder vom Typus Selbstorganisation, dass sich die Unterscheidbarkeit von ‚Arbeiten‘ und ‚Organisieren‘ tendenziell auflöst, zumindest was die Inhalte der Tätigkeiten betrifft (weniger die Dimensionen Macht und Einkommen). Im Vergleich zu dem, was die Arbeitsforschung an Wissen über Leistungsbedingungen und Lerngehalte konkreter Tätigkeiten vorgelegt hat, ist das Wissen über die Managementtätigkeit nach wie vor bescheiden. Über Management *als Arbeit* wie auch über Innovation *als Arbeit* wissen wir unendlich viel weniger als über ausführende Arbeit sowie über Management als Anwendung vermeintlich erfolgsfaktorengeprüfter Managementmethoden.

Arbeit versus Wissen?

Eine weit verbreitete These behauptet ferner einen Bedeutungsverlust des „Faktors Arbeit“ gegen über dem „Faktor Wissen“. Das ist, als behauptete man einen Bedeutungsverlust des Managements gegenüber der Strategie, des Produkts gegenüber

² Das Wort taucht durchaus mitunter auf, wird jedoch kaum als wissenschaftliche Kategorie entfaltet. Einige Ideen zur Analyse von Innovationsarbeit, an denen man anknüpfen kann, gibt es etwa im Bereich des Engineering (z.B. Bolte 2000) und bezogen auf Dienstleistungen an der Kundenschnittstelle (z.B. von Hippel 1988, 2005; Blutner 2005; Carell u.a. 2007).

der Produktion, oder des Baums gegenüber der Birne. Intellektuelles Kapital, Ideen und Innovationen wachsen nicht auf Bäumen. Sie werden *in Arbeitsprozessen generiert*, die mehr oder weniger hierfür geeignet, besser oder schlechter darauf ausgerichtet sind, *neuen* Nutzen hervorzubringen. Anders als ein Birnbaum die Birne, erzeugt ein vorhandenes Wissen rein gar nichts, wenn es nicht in Arbeitsprozessen *angewandt* wird. Hierin liegt auch der fundamentale Irrtum der heute dominierenden ressourcenzentrierten Unternehmenstheorie: sie unterscheidet nicht systematisch zwischen Ressourcen und Gebrauch, und neigt deshalb dazu, die Verfügung über Ressourcen wie Wissen und ihre Aufhäufung für einen Erfolgsfaktor an sich zu halten (dazu Moldaschl 2006).

Die Fixierung auf den Begriff Wissen als neuen Grund- und Rohstoff der Wissensgesellschaft ist in ihrer Einseitigkeit problematisch, ja gefährlich. Sie verstellt den Blick darauf, dass es maßgeblich die *Kreativität* menschlicher Arbeit, menschlichen Handelns ist, die neues Wissen und neues Können hervorbringt, mehr oder weniger effektiv in Abhängigkeit von den *Entfaltungsbedingungen* der Kreativität in Organisationen. Vielleicht unterscheiden sich Unternehmen heute insbesondere darin, und wir müssen lernen, diese Unterschiede klarer zu erfassen.

Die bereits kritisierte modische Umdeutung jedes entscheidenden Handelns in „Management“ fördert in dieser Hinsicht zusätzlich die Illusion, man könne die generativen Ressourcen „managen“ wie die Maschinerie eines Erzbergwerks. Es scheint, dass erst die jüngste, dritte Generation der Ansätze zum Wissensmanagement dieser Illusion nicht mehr ohne weiteres verfällt (vgl. etwa Prusak, Cohen 2007). Nicht Wissen ist also die wichtigste Ressource der Wissensgesellschaft, sondern der erzeugende Prozess: menschliche Kreativität und Initiative sowie ein Institutionengefüge, welche sie nahtlos stützt.

Was bringt es, Innovationsprozesse und Wissensgenerierung allgemein als Arbeit zu betrachten? Als ein Zugang, der die anderen Perspektiven nicht ausschließt, lenkt die Arbeitsforschung den Blick auf die kreativen menschlichen Potentiale, auf die Voraussetzungen und Gefährdungen ihrer Entfaltung; auf den Doppelcharakter von Arbeit als Herstellung und Selbstherstellung; auf die Möglichkeiten und Probleme der Arbeitsteilung und der Kooperation; auf die instrumentelle, motivationale und emotionale Seite des arbeitsteiligen Wissensaustauschs, und auf alles andere, was die Effektivität und Sinnhaftigkeit der Arbeit hinsichtlich des sachlichen, des sozialen und des Ergebnisses für die Person selbst betrifft.

Von der Gewährleistungs- zur Innovationsarbeit?

In den 1980er Jahren hatte die Soziologie den Begriff der *Gewährleistungsarbeit* eingeführt, um den radikal anderen Charakter moderner Produktionsarbeit deutlich zu machen (Offe 1984). Die Leistung dieses Typus von Arbeit war nicht mehr wie bei der „Herstellungsarbeit“ durch die beobachtbare Zahl der Arbeitshandlungen und die Anwendung gesicherter Wissensbestände charakterisiert; gute Leistung

etwa von „Anlagenfahrern“ zeigte sich vielmehr im Fehlen von Interventionen, also in der Ruhe des Arbeitenden, die in der Produktion ein Sakrileg gewesen war. Und sie zeigte sich in der Fähigkeit, mit Ungeplantem und Unvorhersehbaren zurecht zu kommen („Problemlösefähigkeit“). Nur so war die Funktion komplexer technischer Systeme zu gewährleisten und zu optimieren. Solche Arbeit lässt sich nicht mehr im klassischen Sinne planen, steuern, managen. Der Begriff Gewährleistungsarbeit war gewissermaßen der Schlüssel zum kognitiven „Reframing“ des betrieblichen und des arbeitswissenschaftlichen Blicks auf Arbeit.

Ein solches Reframing ist auch mit Blick auf die innovativen Leistungen moderner Arbeitsprozesse nötig. Will man die kreativen Potentiale individueller und kooperativer Arbeit in dynamischen Kontexten besser verstehen, sie systematischer zum Gegenstand der Arbeits- und Innovationsforschung machen und dies besser mit Feldern wie der Kreativitätsforschung verbinden, so ist ein Schritt dazu die Bestimmung des Begriffs Innovationsarbeit. Sie ist von anderen Arbeitstypen abzugrenzen, also zu definieren, zu etablieren und analytisch zu entfalten. Einen relativ schlichten, auf den Produktionskontext bezogenen Vorschlag dazu hatten Asdonk u.a. 1996: 53) gemacht: „Innovationsbeiträge der Facharbeiter [als]: Innovationsarbeit“. Nach dieser Definition sind auch elementare Handlungen wie das Aufschreiben eines Verbesserungsvorschlags Innovationsarbeit. Es liegt auf der Hand, dass wir den Begriff zugleich weiter und enger bestimmen müssen.

2. Bestimmung von Innovationsarbeit

Definition: Innovationsarbeit ist eine Arbeitstätigkeit, die *dezidiert*, *vorrangig* und *systematisch* auf das Hervorbringen von Neuem in beliebigen Handlungsfeldern (technisch, organisatorisch, sozial) gerichtet ist.

Diese Bestimmung bleibt neben dem formellen Sektor (Erwerbsarbeit) auch für den informellen Sektor offen (Hausarbeit, Eigenarbeit, freiwillige Arbeit). Die Erfüllung einer Arbeitsaufgabe, die zwar unbeabsichtigt Neues hervorbringt, etwa bei der Ausführung von Montagearbeit die Entdeckung einer neuen Möglichkeit der Teilezuführung, wäre demnach keine Innovationsarbeit. Wohl aber die Arbeit an der Umsetzung der Idee, z.B. in einem Quality- oder KVP-Zirkel.

Im Rahmen von Erwerbsarbeit beschreibt Innovationsarbeit zunächst diejenigen Teile der Arbeitsaufgabe(n), die *explizit* oder *dezidiert*, also in der Aufgabenbeschreibung oder in der Wahrnehmung der Vorgesetzten, die Produktion von Neuem *vorsehen* (Wissen, Ideen, Regeln, Produkte, Verfahren). Wenn die Arbeitsforschung bereits im Taylorismus immer wieder hervorhob, dass selbst in den repetitivsten Tätigkeiten stets kreative Leistungen der Beschäftigten unverzichtbar waren und auch *implizit* abgefordert wurden, auch wenn sie nicht als solche anerkannt wurden (z.B. Böhle u.a. 2004), so ist das in Bezug auf die Analyse von In-

novationsarbeit zu erweitern. Auch und gerade dort, wo die kreativen Leistungen der Arbeitenden nicht als notwendig oder nützlich betrachtet werden, hat Arbeitsforschung die Aufgabe, die Existenz und den Wert dieser Leistungen sowie ihre notwendigen Voraussetzungen zu analysieren, also nicht nur zu postulieren. Und zwar mit dem Ziel, diese Tätigkeitsanteile in die erklärte Arbeitsaufgabe aufzunehmen. Dann lassen sich Arbeitssysteme auch offiziell bzw. explizit danach beurteilen, inwieweit sie überhaupt die Voraussetzungen der geforderten Leistung bereitstellen.

Innovatives und innovatorisches Handeln

Dass qualifiziertere Arbeit mit größeren geistigen Anteilen, die der Begriff der „Wissensarbeit“ unwillkürlich vor's geistige Auge zaubert, automatisch Innovationsarbeit wäre, dieses Missverständnis sollte nach den obigen Bestimmungen gar nicht erst aufkommen. Und nicht jeder kreative Akt in einem Handlungsverlauf hat eine Innovation zur Folge. Wer ein Buch unter ein zu kurzes Tischbein legt, handelt im Sinne etwa der Gestaltpsychologie kreativ. Er wird das Verfahren aber kaum als ein innovatives in der sozialen Praxis verbreiten können oder wollen. In ähnlicher Weise versteht die pragmatistische Tradition in Philosophie (z.B. Dewey, Peirce) und Psychologie (z.B. Argyris, Schön) kreatives Handeln als Rekombination der verfügbaren, insbesondere geistigen Mittel im Umgang mit einem Handlungsproblem. Ich schlage daher noch eine weitere Unterscheidung vor, die helfen soll, das Kontinuum mehr oder weniger kreativer Leistungen in einfachen bis komplexen Arbeitstätigkeiten abzugrenzen von Tätigkeiten, die dezidiert dem Hervorbringen von Neuem gewidmet sind: Innovatives und innovatorisches Handeln.

Innovatives Handeln ist ein Handeln, das seine eigenen Routinen verlässt, seine eigenen Regeln bricht. Beispiel: Ein Maler entwickelt einen neuen persönlichen Malstil, ein Ingenieur löst sich von seinem Deduktionsansatz der Softwareentwicklung und erprobt ein iteratives, partizipatives Vorgehen.

Innovatorisches Handeln ist eines, welches einen bestehenden Praxiszusammenhang verändert, der über die eigene Zuständigkeitsphäre hinausgeht. Beispiel: Ein Maler entwickelt eine neue Maltechnik und propagiert sie als Lehrer an einer Kunst(hoch)Schule oder in seiner Künstler-Community. Ein Ingenieur arbeitet daran, seine technikzentrierten Entwicklerkollegen vom Nutzen einer nutzerorientierten Entwicklungsmethodik zu überzeugen. Wenn er dabei auch noch neue Methoden anwendet oder entwickelt, um dieses Ziel zu erreichen, dann verbinden sich innovatives und innovatorisches Handeln. Innovationsarbeit ist also in der Regel ein im Rahmen der Arbeitsaufgabe(n) gefordertes innovatorisches Handeln.

Kooperative Innovationsarbeit

Das verweist auf eine besondere Ausprägung des kooperativen Moments bei Innovationsarbeit – sie ist im Regelfall kooperative Arbeit. Innovation eine Ensemble-Leistung. Anders, als es der Begriff des Managements mit seiner eingebauten Verfügungsperspektive suggeriert, bedarf innovatorisches Handeln besondere Bezugnahme auf diejenigen, deren Praktiken und Denkweisen innoviert werden sollen. Der Begriff kooperative Innovationsarbeit wäre insofern eine Tautologie, gäbe es nicht doch auch heute noch den Sonderfall des selbstvergessenen Tüftlers oder Unternehmers, der im stillen Kämmerlein an seinem innovatorischen Paukenschlag arbeitet. Doch Innovationen werden immer seltener individuell hervorgebracht. Bei weiter fortschreitender Arbeits- und „Wissensteilung“ entstehen die Schumpeterschen „neuen Kombinationen“ tendenziell in immer größeren Kooperationsverbünden. Die naturwissenschaftliche Grundlagenforschung, in der teils hunderte Forscher in einem Projekt zusammenwirken, liefert ein perspektivisches Beispiel. Und einen empirischen Beleg liefert die zunehmende Verbreitung der „starken“ Projektarbeit, in der Angehörige unterschiedlicher betrieblicher Funktionsbereiche in einer neuen temporären Organisationsarbeit zusammenwirken. Für die organisationsübergreifende Zusammenarbeit gilt es noch mehr, denn die *Diffusion* von Innovationen ist ein in der Regel sozial komplexerer Prozess als ihre Erzeugung.

Was können wir nun in einer ersten Zusammenfassung über Innovationsarbeit sagen? Sicher lässt sie sich nicht absolut abgrenzen von anderen Arbeitstypen, weshalb wir sie vergleichen; sie ist

- in höherem Maß als Produktions-, Verwaltungs- oder Führungsarbeit interdependent,
- tendenziell *organisationsübergreifend*, oft mehr als Führungsarbeit,
- meist *projektförmig*, auch wenn nicht umgekehrt jede Projektarbeit hohe Anteile innovativer Aktivitäten beinhaltet,
- *riskant*; die Beteiligten teilen nicht nur Wissen, sondern aufgrund größerer Unsicherheit auch mehr als in andere Arbeitstypen gemeinsame Risiken,
- *generativ*; eher als in anderen Arbeitsprozessen schaffen Innovationsarbeiter die gemeinsamen Werkzeuge ihrer kooperativen Arbeit (teils auch Aufgaben) selbst.

Verbreitung und Bedeutung

Wenn wir nun zwischen den in allen Tätigkeiten mehr oder weniger vorkommenden kreativen Anteilen von Produktions- oder Wissensarbeit einerseits und dezidiert innovativer Innovationsarbeit andererseits sprechen: in welchen Berufs- und Tätigkeits-

feldern finden wir dann letztere besonders häufig? Felder mit ausgeprägter in diesem Sinne sind etwa

- Forschung und Entwicklung,³
- Organisationsentwicklung,
- Organisationsberatung,
- Projektarbeit (einschließlich der Arbeit von Promotoren),
- Boundary Work (Grenzstellenarbeit, z.B. in Netzwerken).

Insgesamt wird die quantitative Bedeutung von Innovationsarbeit damit deutlich unter 10% der Beschäftigung liegen. Dass man ihre qualitative Bedeutung aufgrund der mit ihr verbundenen *Hebelwirkung* für das Modernisierungspotential von Unternehmen bzw. von Organisationen insgesamt größer einschätzen muss, ist offenkundig, wenn auch schwer zu beziffern. Einbeziehen können wir allerdings auch Felder mit geringeren, aber doch überdurchschnittlichen Anteilen von Innovationsarbeit wie z.B.

- Personalentwicklung,
- Strategieentwicklung, Strategisches Controlling,
- Qualitätsmanagement (KVP, etc.),
- Marketing, Vertrieb (z.B. im Beschwerdemanagement),
- (technischer) Service.

Auch, wenn man den Kreis weiter zieht, heißt das nicht, dass nun das Zeitalter der Innovationsarbeit ausgerufen würde und man jede Arbeit zur Innovationsarbeit umetikettieren dürfte, „weil Innovation wichtig“ ist. Vielmehr ist umgekehrt zu erklären, warum jenseits der formalen Job-Klassifikationen noch immer ein so geringer Anteil der Arbeitsaufgaben als dezidierte Innovationsproduktionsaufgaben charakterisiert werden kann, obwohl „Innovation wichtig“ ist. Entweder ist Innovation eben doch nicht so wichtig und wird in ihrer Bedeutung überschätzt – womit sich alltägliche Praxis gegen akademische Ansichten und betriebliche Sonntagsreden durchgesetzt hätte. Oder die Praxis hinkt den Anforderungen hinterher. Oder? Alle Erfahrung zeigt, dass es beides gibt. Man wird in der Arbeits- und Innovationsforschung für jede untersuchte Praxis nachweisen müssen, wie bedeutsam Innovationen in ihr jeweils sind, statt zu unterstellen, die economies of scale und scope wären heute generell durch die economies of innovation abgelöst.

³ Nach Angaben von Eurostat waren im Jahr 2003 1,44% der Beschäftigten bzw. 2,8 Millionen Menschen in der EU-25 in der Forschung und Entwicklung tätig (in D 665.000 bzw. 1,85%, in Schweden 2,5%, Finnland 3,11%), wobei die Beschäftigung seit 1994 jährlich zwischen 1,3 und 3,5% wuchs; Quelle: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

3. Kriterien der Innovationsarbeit

Ebenso kann es nicht darum gehen, nun ein Curriculum für einen Innovations(fach)arbeiter zu entwickeln (den Innovationsmanager gibt es ja schon). Vielmehr soll das Konzept die Aufmerksamkeit auf Fragen zu lenken, die nicht allein oder primär von einer Managementperspektive geprägt sind, also vom Planen und Anleiten, sondern von einem pragmatistischen Interesse am Tun, am innovativen und innovatorischen Handeln.

Demgemäß sind die bislang verwendeten arbeitsanalytischen Kategorien daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie diesem Interesse genügen bzw. ergänzt und erweitert werden müssen. Der Focus wird dabei zunächst auf der *Bedingungsseite* liegen, also bei der Analyse von Arbeitsaufgaben und ihrem Anforderungsgehalt an innovatorischem Handeln.⁴ Eine Reihe vorliegender Arbeitsanalyseverfahren hat dies in Gestalt der „Lernhaltigkeit“ oder „Lernförderlichkeit“ von Aufgaben und entsprechender Barrieren übersetzt (z.B. die Verfahren VERA und RHiA, Volpert u.a. 1983; Leitner u.a. 1987) und eingebaut in einen Kanon von Bewertungskriterien ‚guter Arbeit‘ Volpert (1990/1994). Auch die von Volkholz in diesem Band skizzierte „Arbeitskräfteeinsatzbilanz“ enthält solche Kriterien. Diese wie auch die organisationale „Innovationskultur“ (z.B. Wengenroth 2001) und die „Institutionelle Reflexivität“ (vgl. Kap. 1), könnte man als klassische *Inputkriterien* bezeichnen. Sie beschreiben die Anforderungen und Angebote konkreter Aufgaben sowie organisationaler Kontextbedingungen. Sie könnte man durch neue *Outputkriterien* ergänzen, wie etwa

- Ideenproduktivität,
- Andersartigkeitsproduktion,
- Responsivität,
- Scheiternsproduktivität,
- Reflexivität.

Solche Outputkriterien liegen zwischen rein anforderungsbezogenen Maßen auf der Bedingungsseite, und rein personenbezogenen, wie sie die psychologische Diagnostik in unzähligen Varianten anbietet, auf der Subjektseite. Die ersten beiden Kriterien umschreiben im Prinzip Kreativität sind relativ selbsterklärend, weshalb ich hier nur die letzten drei kurz kommentieren will.

Responsivität ist eine Leistungsdimension, die Kirsch u.a. (1998) vorschlagen als analytisches Maß für die Fähigkeit oder zumindest das beobachtbare Verhalten von Organisationen, Veränderungsimpulse aus der Organisationsumwelt aufzu-

⁴ Die generelle Annahme ist, dass diese Bedingungen wiederum die Entwicklung der personellen „Innovationsressourcen“ maßgeblich beeinflussen (z.B. Hacker, Scheuch 2005).

nehmen und (innovativ) zu verarbeiten. Ähnliches thematisieren Konzepte wie das der „dynamic capabilities“ (Teece u.a. 1997) oder der „absorptive capacity“ (Cohen, Levinthal 1990). Gemeinsam ist ihnen, dass sie sehr allgemein, auf einer Gesamtorganisationsebene bleiben und zudem kaum operationalisiert wurden. Warum aber sollten sie nicht bis auf die Ebene der Gruppen- und der Einzelleistung operationalisiert werden?

Scheiternsproduktivität kann als Substantiv aus der Forderung abgeleitet werden: Wenn schon scheitern, dann möglichst „erfolgreich“. Wir wissen aus der produktbezogenen Innovationsforschung, dass nur etwas 5% der Produktideen in konkrete Produkte umgesetzt werden, und davon wiederum nur der kleinere Teil erfolgreich ist, letztlich um die 2%. Aus zahllosen Studien zu organisationaler Innovation („Change“) wissen wir ferner, dass die Mehrheit der Projekte scheitert oder versandet. Das Scheitern ist also der Normalfall. In der Regel kann aber ein Wissensgewinn, eine „Lernrendite“ verbucht werden, wenn eine konstruktive Aufarbeitung der gescheiterten Innovationen erfolgt.⁵ Genau die aber unterbleibt in vielen Unternehmen, aus vielerlei Gründen (Moldaschl 2006). Scheiternsproduktivität könnte hier als Kriterium für das Maß entwickelt werden, in welchem Umfang Einzelne, Gruppen oder Abteilungen eine „Lernrendite“ aus gescheiterten Innovationen ziehen. Auch wenn die Operationalisierung schwierig sein dürfte – es ist die crux der Evaluierungsverfahren, dass sie in der Regel nur das messen, was sich leicht messen lässt.

Reflexivität kann man, wie ich in Kap. 1 argumentiere, als Eigenschaft oder Fähigkeit einer Organisation bestimmen, ihre eigene Konstitution regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Für die Beschäftigten ist das Ausmaß institutionalisierter Reflexivität wiederum eine Bedingung, beschreibbar in Begriffen von Ermöglichung und Beschränkung, Anforderung und Restriktion. Komplementär dazu kann man (auch im Rückgriff auf Giddens) die aktualisierenden und verändernden Beiträge der Arbeitenden zur Reflexivität von Organisationen als Leistungskriterium definieren. Das wäre dann zum einen die Bereitschaft, die institutionellen Angebote zur Überprüfung von Regeln und Praktiken aktiv aufzugreifen, Nebenfolgen von Innovationsmaßnahmen zu beobachten, und so fort. Zum anderen wäre es die Schaffung eigener, neuer „Distanzierungsgelegenheiten“; etwa, indem Praktiken anderer Organisationen beobachtet und auf ihren Innovationsgehalt sowie ihre Übertragbarkeit auf die eigene Organisation geprüft werden.

⁵ Das sich so stürmisch verbreitende Controlling-Instrument der Balanced Scorecard etwa bestimmt *Lernen* als eines von vier Basiskriterien. Der Reiz dieses Instruments für viele Akteure in Unternehmen liegt unter anderem darin, dass Entscheidungen, die unsicher sind, für die Zukunftssicherung aber notwendig erscheinen (etwa das Wagnis eines gänzlich neuen Produkts oder Vefahrens), mit dem Argument des Wissensgewinns begründet werden können, selbst wenn sie scheitern, anders als im klassischen Controlling der Finanzkennziffern.

Wie immer, wenn es um das Messen und Bewerten geht, kann man dabei von zwei Paradigmen ausgehen, einem *objektivistischen* bzw. zweckrationalen und einem *diskursiven* bzw. reflexiven. Objektivistische Bewertungsansätze streben nach Abbildung – in diesem Fall der Leistung, um z.B. äquivalente ökonomische Anreize zu setzen. Diskursive Ansätze streben eher danach, mittels Bewertung die Aufmerksamkeit der Akteure auf Phänomene (hier Leistungen) zu richten, die zuvor außerhalb systematischer Beobachtung, Anerkennung und Förderung standen. Die Genauigkeit der „Messung“ ist hier sekundär gegenüber der Orientierungs- und Entwicklungsfunktion der Kriterien im Hinblick auf die beobachtete Praxis.

4. Die Beiträge

Nur exemplarisch können einige der Forschungsperspektiven, die das Resümee dieses Kapitels noch einmal zusammenfasst, in den folgenden Beiträgen angerissen werden. Leider sind zwei der Beiträge zur Tagung, die sich mit den Problemen der Innovationsarbeit insbesondere im Rahmen von Projektarbeit befassen, nicht mehr rechtzeitig zur Drucklegung dieses Bandes eingegangen. Zumindest ihre Kernaussagen wollen wir an dieser Stelle wiedergeben.

Aus der Sicht der BWL-Innovationsforschung stellte Hans Georg Gemünden Forschungsergebnisse zur Arbeit von Projektmanagern, Innovations-Promotoren und Innovations-Teams vor. Unter anderem zeigt sich darin eine rasante Verbreitung von Projektmanagement, auch Multi-Projektmanagement, und Projektarbeit, die sie in qualifizierten Bereichen zu einer dominanten Arbeitsform werden läßt; letzteres allerdings eher im internationalen Bereich, während in Deutschland traditionelle Formen des PM („schwaches Projektmanagement“) vorherrschten. Während aber über die Erfolgsfaktoren von Varianten des Projektmanagements sowie über die qualifikatorischen Anforderungen an die genannten Akteursgruppen zahlreiche Studien vorlägen, sei über deren Arbeitsbedingungen (zu) wenig bekannt.

Wie sehr die Interdependenz der Teilarbeiten im komplexen (Multi)Projektmanagement und in Projektorganisationen die Anforderungen hier verändert, legte in einem Praxisbeitrag Joachim Schwab vom international agierenden Engineering-Unternehmen EDAG in Fulda dar. Die Kontingenz und die damit einhergehenden Abstimmungserfordernisse seien für die „Innovationsarbeiter“ teils kaum mehr bewältigbar, zumal bei weiter schrumpfenden Produktentwicklungszeiten. Auch die Steuerbarkeit mit Methoden des Projektmanagements nähmen rapide ab. Entsprechend wachsen die Risiken des Scheiterns mit jeder Steigerung interaktiver Komplexität der Produkte (bes. in der Autoindustrie) an, was alle Beteiligten enormem Druck aussetze. Ferner wurde deutlich, dass eine Aufmerksamkeit für Arbeitsgestaltung und Belastungsabbau, wie sie Bereichen klassischer Produktions- und Verwaltungsarbeit etabliert ist, in den Bereichen der Innovationsarbeit

fast völlig fehlt. Von Maßnahmen systematischer Kreativitätsförderung und der Entwicklung entsprechender Kontextbedingungen ganz zu schweigen.

Wie sich dies auf die Belastungssituation der Projektarbeiter in der IT-Branche als einer Art „Leitbranche für Arbeit in der Wissensgesellschaft“ auswirkt, präsentiert eindrücklich der Beitrag von Erich Latniak und Anja Gerlmaier. Sie zeigen ferner Zusammenhänge zwischen Belastungsniveau, Projektqualität und Projektergebnissen auf. Damit können sie nicht nur die Notwendigkeit gesundheitsorientierter Arbeitsgestaltung und einer darauf gerichteten qualitäts-, gesundheits- und entwicklungsorientierten Erforschung von Innovationsarbeit belegen, sondern auch deren ökonomischen Nutzen.

Von Beobachtungen wie diesen ausgehend, formuliert Ernst Hoff weitere Forschungsfragen zur Nachhaltigkeit von Innovationsstrategien und zum Erhalt von Innovationsfähigkeit, die nicht von einer Lösbarkeit der Probleme durch „Gutgestaltung“ ausgehen, sondern an dauerhaften individuellen und organisationalen Zielkonflikten ansetzen.

Ausgehend von der niederländischen Tradition der Arbeitsforschung, welche skandinavische und deutsche Einflüsse integrierte, legen Jan de Leede und Jan Kees Looise einen Entwurf für ein integratives Forschungsprogramm zur Innovationsarbeit vor. Es strebt an, die bislang weitgehend separaten Ansätze des Human Resource Management und des Innovationsmanagement mit der Perspektive der Arbeitsforschung zu verbinden, um damit das Potential aller drei Wissensdomänen besser zu nutzen.

Ein konkret einsetzbares Verfahren schließlich stellte Volker Volkholz mit der Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz vor. Sie erfasst insbesondere die Nutzung der kreativen Potentiale von Arbeitskräften in betrieblichen Praktiken. Damit versetzt sie potentiell auch betriebliche Anwender in die Lage, jenseits der Finanzperspektive Aspekte von „Vermögensaufbau“ im eigentlichen Sinne, also der Entwicklung von innovationsrelevanten Befähigungen, der Beobachtung zugänglich zu machen. Da sie in Kap. 1 kurz umrissen und andernorts ausführlich dargestellt wurde, haben wir hier auf einen Abdruck des umfangreichen Beitrags verzichtet.

Insgesamt skizzieren die Beiträge in der hier gebotenen knappen Form also von der Problemanalyse empirischer Befunde über Forschungsansätze bis zu konkreten Methoden das Spektrum von Angeboten, welches die Arbeitsforschung zur Analyse und Entwicklung von Innovationsarbeit beitragen kann.

Literatur

- Asdonk, J.; Bredeweg, U.; Kowol, U. (1993): Innovation, Organisation und Facharbeit. Bielefeld: Kleine.
- Blutner, D. (2005): Kontrafakt Innovation. Eine sozialwissenschaftliche und kontrafaktische Analyse innovativen Handelns im Vertrieb. Berlin.
- Böhle, F.; Pfeiffer, S.; Sevsay-Tegethoff, N. (Hrsg.) (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Bolte, A. (2000): Ingenieure zwischen Theorie und Praxis – Zum Umgang mit Unwägbarkeiten in der Innovationsarbeit. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikbe-richterstattung 2000 – Schwerpunkt: Innovation und Arbeit, Berlin, S.107-149.
- Carell, A.; Herrmann, T.A.; Kleinbeck, U. (Hrsg.) (2007): Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden. Berlin u.a.: Springer.
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990): Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, S. 128-153.
- Prusak, L.; Cohen, D. (2007): The Generations of Knowledge Management. In: M. Moldaschl, N. Stehr (Hrsg.): Wissensökonomie und Innovation. Marburg: Metropolis (im Druck).
- Hacker, W.; Scheuch, K. (Hrsg.) (2005): Innovationsressourcen: Geistig-schöpferische Tätigkeit während der gesamten Arbeitslebensspanne. Regensburg: Roderer.
- Kirsch, W. u.a. (1998): Evolutionäre Organisationstheorie I: Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit anderen (postmodernen?) Mitteln. München: LMU (Ms.).
- Kowol, U. (1993): Technikentwicklung und Innovationsarbeit. In: *Arbeit*, 2(2), S. 114-139.
- Leitner, K.; Volpert, W.; Greiner, B.; Weber, W.G.; Hennes, K. (1987): Analyse psychischer Belastung in der Arbeit. Das RHIA-Verfahren. Köln: TÜV Rheinland.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: *Managementforschung*, 16, S. 1-36.
- Offe, C. (1984): Das Wachstum der Dienstleistungsarbeit. In: K. Offe: *Arbeitsgesellschaft: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*. Frankfurt/Main: Campus, S. 291-319.
- von Hippel, E. (1988): *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- von Hippel, E. (2005): *Democratizing Innovation*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 18(7), S. 509-533.
- Volpert, W.; Oesterreich, R.; Gablenz-Kolakovic, S.; Krogoll, T.; Resch, M. (1983): Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA). Köln: TÜV.
- Wengenroth, U. (2001): Vom Innovationssystem zur Innovationskultur. Perspektivwechsel in der Innovationsforschung. In: J. Abele; G. Barkleit; Th. Hänseroth (Hrsg.): *Innovationskulturen und Fortschrittserwartungen im geteilten Deutschland*. Köln u.a.: Böhlau, S. 23-32.

Belastung bei kooperativer Innovationsarbeit

1. Innovationsarbeit in Projekten und Belastung

Innovationsarbeit hat für die Entwicklung des „Standorts Deutschland“ und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen einen zentralen strategischen Stellenwert. Innovationsarbeit wird heute weitgehend im Rahmen von Projekten geleistet. Projekte sind im Vergleich zu anderen Arbeitsformen gekennzeichnet durch eine Reihe von besonderen Merkmalen:

- Die Arbeitsaufgaben sind eher unstrukturiert und wenig routinisiert. Lösungswege für die bearbeiteten Probleme sind bei Projektbeginn nicht detailgenau bekannt.
- Die Kooperation in den Projektgruppen findet nicht dauerhaft statt wie z.B. bei Gruppen im Fertigungsbereich, sondern sie ist temporär und problembezogen.
- Die Spezifikation ist selten abschließend; in der Bearbeitung und im Kontakt mit dem Kunden ergeben sich Anforderungen an das Produkt, die berücksichtigt werden müssen.
- Die Mitarbeiter sind häufig für mehrere Projekte oder Aufträge gleichzeitig zuständig und müssen ihren Arbeitseinsatz individuell koordinieren.
- Durch Kooperationsbeziehungen z.B. zu Kunden gibt es oft über formale Weisungsstrukturen hinausgehende Abhängigkeiten, etwa bei Informationen oder Vorleistungen.

Dabei bestand allerdings bisher ein krasses Missverhältnis zwischen der industriepolitisch-strategischen Bedeutung dieser Arbeits- und Organisationsform und der arbeitswissenschaftlichen Beschäftigung mit ihr: Obwohl der Projektarbeit zunehmende Bedeutung beigemessen wird, zeigten sich für die Untersuchung der Arbeitsbedingungen Forschungsdefizite bei Analyseverfahren wie bei den Gestaltungsmöglichkeiten. Bisher lagen die Schwerpunkte der Forschung über Projektarbeit vor allem bei Leistungsoptimierung und Steuerung.

Zu dem bislang eher geringen Interesse der Arbeitswissenschaften an der Erforschung der Arbeitsbedingungen bei Projektarbeit hat vermutlich beigetragen, dass Projektarbeit wegen hoher Autonomie- und Freiheitsgrade als vermeintlich „gute

Arbeit' angesehen wurde – verglichen mit stark fremdbestimmten Arbeitsformen in der Produktion. Im Widerspruch dazu häuften sich in den vergangenen Jahren die Berichte über wachsende Anforderungen, zunehmenden Leistungsdruck und überlange Arbeitszeiten. Gerade das Verhältnis von Handlungsautonomie, Belastung und Burnout-Risiko wurde bisher kaum untersucht.

Exemplarisch wurden deshalb im Rahmen des Projekts „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“ die Bedingungen und Belastungen von Projektarbeit analysiert. Das Teilprojekt „Nachhaltigkeit in der Projektarbeit“, dessen Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden, wurde vom BMBF von 2002 bis 2005 im Rahmen des Forschungsschwerpunkts „Nachhaltige Arbeitsforschung“ gefördert.

Dabei haben wir uns auf Projektarbeit in der IT-Branche konzentriert, wo Projektarbeit quasi die ‚allgemein übliche‘ Arbeitsform darstellen dürfte. Die IT-Branche stellt zudem eine Art Leitbranche für Arbeit in der Wissensgesellschaft dar, die für die weitere ökonomische Entwicklung in Deutschland eine wichtige Rolle spielt. Die in dieser Branche gestellten Anforderungen an die Beschäftigten hinsichtlich Flexibilität, Eigenverantwortung, Arbeitseinsatz und Entlohnung sind Orientierungen, die zunehmend auf andere Wirtschaftsbereiche ausstrahlen und das allgemeine Verständnis von Arbeit prägen. Unsere Untersuchung sollte neben einer Belastungsanalyse Ansatzpunkte erarbeiten, wie eine nachhaltige Gestaltung von Projektarbeit aussehen kann, die einem Verschleiß der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegenwirkt und zum Erhalt und zur Entfaltung ihrer Kreativitäts- und Leistungspotentiale beiträgt. Ziel ist es, damit einerseits die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten, andererseits zu einem nachhaltigeren Umgang mit den erfolgs- und innovationskritischen „Humanressourcen“ in den Unternehmen beizutragen.

2. Untersuchte Fragestellungen und theoretische Konzepte

Im Mittelpunkt standen dabei u.a. folgende Fragen:

- Welchen besonderen Belastungen und Lernrestriktionen sind Projektteams im IT-Bereich ausgesetzt? Welche Ressourcen können sie nutzen, um ihre Arbeit zu bewältigen?
- Wie verändern sich die erlebte Beanspruchung und das Leistungsverhalten im Projektverlauf? Welche Rolle spielen dabei kritische Ereignisse wie z.B. ‚Meilenstein‘-Termine mit Abnahmen oder akute Teamkonflikte?
- Wie wirken sich die besonderen Konstitutions- und Handlungsbedingungen der Projektarbeit auf die Gesundheit, Kompetenzentwicklung, Motivation und das Projektergebnis aus?

Um dies zu beantworten, gingen wir vom Konzept der Widersprüchlichen Arbeitsanforderungen von Moldaschl (1991; 2005) aus, das wir für wissensbasierte

Tätigkeiten erweitert haben (Gerlmaier / Latniak 2007a). Psychische Belastung – und darum geht es bei Wissensarbeit vornehmlich – entsteht nach diesem Konzept, wenn Arbeitende mit Widersprüchen zwischen Handlungsanforderungen, Regeln und verfügbaren Ressourcen konfrontiert werden, die sie am Erreichen des Arbeitszieles hindern und die für sie mit unmittelbaren negativen Auswirkungen verbunden sind (z. B. Zusatzaufwand, Zeitdruck, Lohneinbußen). Ob derartige psychische Belastungen entstehen, hängt allerdings auch von den jeweiligen Bewältigungsmöglichkeiten ab, die den Handelnden zur Verfügung stehen. Zur Manifestierung psychischer Belastungen kommt es immer dort, wo ihnen die Möglichkeiten zur Lösung der angesprochenen Widersprüche verwehrt sind bzw. substantielle Bewältigungsressourcen fehlen.

In unserem Untersuchungsansatz wurden fünf Typen solcher Widersprüche unterschieden:

- widersprüchliche Arbeitsziele, die sich in divergierenden betrieblichen Ergebniserwartungen widerspiegeln, etwa die im Projektverlauf entstehenden Zusatzwünsche von Kunden erfüllen zu müssen, aber gleichzeitig die ursprünglichen Arbeitsaufgaben termingerecht und ohne zusätzliche Kosten zu lösen.
- Widersprüche zwischen Aufgaben und Ausführungsbedingungen, die auch als Regulationsbehinderungen (vgl. Leitner, 1987) bezeichnet werden und störende Einflüsse darstellen, die am Erreichen des Arbeitszieles hindern; so etwa, wenn Projektmitarbeiter regelmäßig durch fehlerhafte Hard- bzw. Software bei der Arbeit behindert werden.
- Widersprüche zwischen Aufgaben und Aneignungsbedingungen, also Lernrestriktionen, die gegeben sind, wenn konkrete Erfahrungen mangels ausreichender Handlungsmöglichkeiten oder -voraussetzungen nicht erworben werden können; so etwa wenn Software-Lösungen erstellt werden müssen, ohne dass die Projektmitarbeiter den ‚Echtbetrieb‘ beim Kunden kennen.
- Widersprüche zwischen subjektbezogenen und arbeitsbezogenen Zielen und Erwartungen, die z.B. dann auftreten, wenn berufliche Qualitätsstandards der Mitarbeiter mit mangelhaften technischen oder organisatorischen Voraussetzungen konfliktieren, so etwa wenn Mitarbeiter entgegen ihren Professionalitätsansprüchen nicht ausreichend getestete Systeme ausliefern müssen, weil Testbudgets eingespart wurden, um das Projekt kostengünstig anbieten zu können.
- Widersprüche zwischen arbeits- und lebensweltlichen Anforderungen, die sich in Form von Vereinbarkeitsproblemen zwischen arbeitsbezogenen und familiären Rollen niederschlagen, z.B. wenn aufgrund von Termindruck im Projekt regelmäßig Wochenendarbeit und Überstunden notwendig werden, was bei Mitarbeitern mit Familie zu einer eingeschränkten Wahrnehmung ihrer familiären Verpflichtungen führt.

3. Vorgehen in der Analyse

Im Rahmen des Projekts wurden sieben Projektgruppen aus vier Unternehmen der IT-Industrie untersucht. Fünf dieser Projekte waren in Großunternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern in Deutschland angesiedelt, zwei in einem ‚Start-up‘-Unternehmen im Bereich Multimedia. Dabei reichte das inhaltliche Aufgabenspektrum von den Teilprojekten zweier großer Projektverbünde im Telekommunikationsbereich, bei denen Integrationstests für Kunden bzw. eine Softwareanwendung zum Abgleich von Kundendaten entwickelt wurden, über die Entwicklung verschiedener Softwarepakete für Behörden bis hin zur Weiterentwicklung und Pflege einer dynamischen Webseite und der Entwicklung eines Online-Buchungssystems für einen Mobilfunkkunden. Ein Projekt war mit der Konzeption und Implementierung einer maßgeschneiderten SAP-Anwendung bei einem Automobilzulieferer befasst.

Zur Untersuchung der Fragestellungen wurden über einen Zeitraum von durchschnittlich 16 Monaten Intensivfallstudien in den genannten Projekten durchgeführt, bei denen verschiedene qualitative und quantitative Methoden zur Anwendung kamen. Zur Analyse der betrieblichen Rahmenbedingungen wurden zunächst 15 Experteninterviews mit Geschäftsführungen, Betriebsräten sowie den Projektleitern zu Fragen der Wettbewerbssituation, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit- und Personaleinsatzstrategien durchgeführt. Die Belastungskonstellationen und Ressourcen wurden in Gruppendiskussionen ermittelt, an denen alle Mitarbeiter eines Projektes sowie der (Teil-) Projektleiter teilnahmen. Dabei wurden die Anforderungen bei der Projektarbeit, Belastungssituationen und Wege der Bewältigung im Team sowie förderliche Arbeitsbedingungen innerhalb der Projektarbeit abgefragt und bewertet. In einem weiteren Schritt wurde erfasst, wer im Team für bestimmte Aufgaben wie Arbeitszeitregelungen, Planungen des Personaleinsatzes oder der Akquisition von Projekten mitentscheiden kann.

Zur Ermittlung von Beanspruchungsverläufen und der auf sie einwirkenden kritischen Ereignissen kam ein standardisiertes ‚Befindenstagebuch‘ zum Einsatz: Dieser kurze, einseitige Befindensbogen wurde den Projektmitarbeitern über einen Zeitraum von 12 Monaten alle vier Wochen per Email zugesandt.

Zur Bewertung gesundheitlicher und leistungsbezogener Auswirkungen der Projektarbeit kam zusätzlich jeweils vier Wochen nach Abschluss der untersuchten Projekte ein weiterer standardisierter Fragebogen zum Einsatz. Dabei wurden die Beschäftigten zu ihrer Einschätzung des wirtschaftlichen Erfolges und des Ressourcenverschleißes bzw. -aufbaus (Weiterbildungs- und Erholungsmöglichkeiten, Möglichkeiten zum Aufbau von Arbeitsbeziehungen) befragt. (vgl. Gerlmaier / Latniak 2007b)

4. Befunde: Belastungen in der Projektarbeit

4.1 Widersprüchliche Anforderungen als Belastungsquellen und der Einfluss kritischer Ereignisse

Insgesamt wurden in den Gruppeninterviews 92 konkrete Belastungssituationen erfasst, von denen 83 (= 90%) den genannten Typen widersprüchlicher Anforderungen eindeutig zugeordnet werden konnten.

Als wichtige Quelle von Zeitdruck und Zusatzaufwand wurde in allen untersuchten Projektgruppen genannt, dass während des Arbeitsprozesses immer neue Anforderungen und Änderungswünsche an die Projektteams heran getragen werden, die geplanten Auslieferungstermine und Kostenlimits aber trotzdem eingehalten werden müssen. Überlast entstand zudem in drei der sieben Projekte, weil nicht kalkulierte Kontroll- und Dokumentationsaufgaben in das Projektteam verlagert wurden (z.B. Mehrfachdokumentation, Erstellung von Statusberichten), dafür jedoch keine zusätzliche Bearbeitungszeit zur Verfügung gestellt wurde.

Daneben stellte die Praxis vieler IT-Unternehmen, Mitarbeiter in mehreren Projekten gleichzeitig einzusetzen, eine häufige Ursache von Stress dar. Als sehr belastend wurde vor allem der Umstand erlebt, dass mehrere Projektverantwortliche, zum Teil auch Kunden, Weisungen erteilen konnten, den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern aber angemessene Einflussmöglichkeiten auf die Priorisierung, Zeitplanung und Organisation der jeweiligen Arbeitsaufgaben fehlten. Zu massiven Arbeitsverdichtungen kam es insbesondere dann, wenn sich zeitkritische und arbeitsintensive Phasen in mehreren Projekten überschnitten. Dies musste von den Beschäftigten jeweils individuell ‚ausgeregelt‘ werden.

Zudem spielten Unterbrechungen und Arbeitsbehinderungen im Belastungsgeschehen eine wichtige Rolle. Fünf von sieben Projektgruppen berichteten von Behinderungen durch fehlerhafte oder unangemessene Hard- bzw. Softwarekomponenten. Darüber hinaus beeinträchtigten fehlende Entscheidungen auf Management- oder Kundenseite die Entwicklungsarbeit. Dies führte dazu, dass Arbeiten unterbrochen oder Aufgaben verschoben werden mussten, jedoch weiterhin erwartet wurde, die gesetzten Projekttermine einzuhalten. Teams mit Schnittstellen zu Kunden hatten häufiger mit Arbeitsbehinderungen durch fehlende Serverzugänge oder zusammenbrechende Datenleitungen zu kämpfen. Als Belastung wurde in mehreren Projektgruppen schließlich der Widerspruch erlebt, sich permanent in neue Methoden und Arbeitsinhalte einarbeiten zu müssen, dafür aber keine ausreichende Zeit und Unterstützung zu bekommen.

Insgesamt lässt sich damit sagen, dass zu den häufigsten Ursachen psychischer Belastungen in den untersuchten IT-Projekten der permanente Zeitdruck, nicht geplanter Zusatzaufwand, Arbeitsunterbrechungen und Lernrestriktionen zählten, die, verschärft durch restriktive Zeitvorgaben, zu ausufernden Arbeitszeiten bei-

trugen. Man kann insofern bei diesen Projekten von einer gleichzeitigen Verdichtung und zeitlichen Ausdehnung der Arbeit sprechen.

Über diese Belastungseinflüsse hinaus spielten kritische Ereignisse im Projekt eine wichtige Rolle bei der Entstehung von Stress. Emotionale Belastungen durch sich aufschaukelnde Konflikte mit Kunden, Vorgesetzten und Kollegen, aber auch Vertragsprobleme mit dem Kunden, die auf das Projektgeschehen durchschlugen, oder die Ankündigung eines massiven Arbeitsplatzabbaus hatten maßgeblichen Einfluss auf das Befinden der Beschäftigten. Sie wirkten sich insgesamt negativ auf Motivation und Leistungsfähigkeit aus.

Zur wechselseitigen Verstärkung der beschriebenen Belastungen trug vor allem bei, dass viele der Beschäftigten bei der Bewältigung der Widerspruchssituationen keinen ausreichenden Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse oder Ressourcen hatten (vgl. Abschnitt „Autonomie und Kooperation“ weiter unten). Häufig wurde berichtet, dass Vorschläge zur Entlastung und Optimierung von Projektprozessen vom Management mit dem Verweis auf mögliche Sanktionen des Kunden verwehrt wurden.

4.2 Genutzte Ressourcen aus Sicht der Projektmitarbeiter

Die Arbeitssituation in den Projekten wäre nicht korrekt beschrieben, würde man den Belastungen nicht die genutzten Ressourcen gegenüberstellen. Von allen Projektgruppen wird insbesondere die Möglichkeit einer freien Einteilung der Arbeitszeit als Ressource beschrieben. Der Möglichkeit, Anfangs- und Endzeiten ihrer Arbeit selbst bestimmen und Gleitzeitstunden nehmen zu können, wird von vier der sieben Teams eine bedeutende Ressourcenwirkung beigemessen, weil damit die Lage der Arbeitszeit nach den individuellen Bedürfnissen gestaltet bzw. angepasst werden kann.

Dem kooperativen Verhältnis unter den Kollegen schreiben die meisten der Projektgruppen Ressourcencharakter zu, weil in vielen Situationen eine gegenseitige fachliche Unterstützung unter Kollegen erforderlich ist. Zudem eröffnet es Projektmitarbeitern die Möglichkeit, bei Problemen in der Arbeit und Konflikten auch einmal ‚Dampf abzulassen‘. Allerdings schlägt die kooperative Unterstützung durchaus auch in Störung und Belastung um, wenn die angefragten Mitarbeiter selbst unter starkem Produktionsdruck stehen.

Zu den positiven Handlungsbedingungen zählen fünf Projektteams eine mitarbeiterorientierte Personaleinsatzplanung. Dazu gehören u. a. unternehmensweite Maßnahmen zur Regelung von „Remote“-Einsätzen beim Kunden, die in einem Fall darauf abzielen, solche Arbeiten „vor Ort“ auf ein Minimum zu reduzieren, und so Fahrzeiten und Überstunden zu vermindern.

Dem offenen Organisationsklima wird durch die Befragten schließlich ebenfalls eine förderliche Wirkung zugeschrieben, weil es zu einer Stärkung des Zusam-

menhalts und der Kooperationsbereitschaft unter den Kollegen beiträgt. Die gleiche Bedeutung als Ressource besitzt der Anreizgrad der Arbeit: Interessante, technisch anspruchsvolle Aufgaben sowie die Möglichkeit der Selbstverwirklichung bei der Arbeit werden vor allem als Motivationsanreiz betrachtet, der für viele Projektmitglieder einen hohen Stellenwert besitzt.

4.3 Autonomie und Kooperation

In der Forschung wie in der öffentlichen Diskussion wurden bisher die vergleichsweise guten Kooperationsmöglichkeiten und hohen Autonomiegrade in Projekten als Indikator für ‚gute‘ Arbeitsbedingungen angesehen. Die Befunde unserer Untersuchung relativieren und differenzieren diese Annahme jedoch erheblich. Zunächst lässt sich festhalten, dass die untersuchten Projekte sich im Grad der Selbstregulation und Autonomie stark unterscheiden. Die Zuständigkeit bzw. Verantwortung für die Entscheidungen illustriert Abbildung 1.

Bis auf eine Ausnahme ist zudem festzustellen, dass sich die Teilhabe an Entscheidungen in den Projekten überwiegend auf einen engen Kreis von Themen beschränkt – Arbeitszeit- und Urlaubsplanung, Auswahl von Arbeitsmitteln und -methoden sowie Einarbeitung neuer Kollegen. Die Mehrheit der Projektmitarbeiter bleibt, außer in einem Beispiel, von der Gestaltung der Rahmenbedingungen und des Ressourceneinsatzes weitgehend ausgeschlossen. Sie haben damit keinen substanziellen Einfluss auf die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit.

| Aufgabenbereiche | Teams in Großprojektverbund | | Kundenorientierte Projektteams | | | Teams im 'New Economy'-Umfeld | |
|--------------------------------|-----------------------------|----|--------------------------------|----|---|-------------------------------|---------------|
| | T1 | T2 | E1 | E2 | H | Ti1 | Ti2 |
| Projekt: | | | | | | | |
| Planung | | | | | | | |
| An/Abwesenheitszeiten | | | | | | | |
| Wahl der Arbeitsmethode | | | | | | | |
| Wahl der Arbeitsmittel | | | | | | | |
| Einarbeitung neuer Mitarbeiter | | | | | | | |
| Ergebniskontrolle | | | | | | nicht genannt | nicht genannt |
| Planung Arbeitsschritte | | | | | | | |
| Personalentscheidungen | | | | | | | |
| Planung Neuprojekte | | | | | | | |
| Akquisition | | | | | | | |
| Budgetierung | | | | | | | |

- Legende:**
- Gruppenmitglied entscheidet mit oder ohne Teamleiter
 - Gruppe entscheidet mit oder ohne Teamleiter
 - Teamleiter entscheidet mit oder ohne Management
 - fachliche Experten außerhalb des Teams entscheiden
 - Kunde entscheidet

Abbildung 1: Entscheidungs- und Mitsprachemöglichkeiten bei der Organisation von Projektarbeit

4.4 Psychische Belastung, Burnout und Stressdauer

Arbeitsformen wie die Projektarbeit zeichnen sich generell durch diskontinuierliche Beanspruchungsmuster aus. Um herauszufinden, welchen Einfluss die Dauer und Höhe psychischer Anspannung im Projektverlauf auf die Entstehung psychischer Erschöpfungssymptome und Burnout hat, wurden die im Befindenstagebuch ermittelten monatlichen Anspannungswerte verglichen. Es zeigte sich im Mittelwertvergleich, dass Projektmitarbeiter, die acht Wochen und länger hohe Anspannungswerte hatten, signifikant häufiger unter chronischer Erschöpfung litten als die Vergleichsgruppe mit niedrigeren Werten bzw. mit zwischenzeitlichen Erholungsphasen. Vergleichbare Erschöpfungswerte gab es nicht, wenn die Mitarbeiter weniger als acht Wochen hintereinander erhöhte Anspannungswerte hatten. Dieses Ergebnis deutet an, dass eine Anspannungsphase über einen Zeitraum von länger als acht Wochen das Burnout-Risiko bei den Projektmitarbeitern deutlich erhöhen kann. (vgl. Gerlmaier / Latniak 2007b)

Trotz durchaus vorhandener und genutzter Ressourcen in der Arbeit – wie einer freien Arbeitszeiteinteilung und einem als förderlich wahrgenommenen Sozialklima – konnte bei den teilnehmenden Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern ein gegenüber dem Durchschnitt aller Beschäftigten deutlich erhöhtes gesundheitliches Risiko festgestellt werden: 41% der Befragten wiesen massive Anzeichen einer chronischen Erschöpfungssymptomatik auf, 31% konnten nach eigener Aussage nach der Arbeit nicht mehr ‚abschalten‘, was als Vorstufe zum Burnout gilt.

Auch im Bereich der psychosomatischen Beschwerden deuten die Befunde auf ein erhöhtes Risikopotenzial hin. Vergleicht man die berichteten gesundheitlichen Beschwerden der Projektmitarbeiter mit denen einer aktuellen repräsentativen Beschäftigtenumfrage des ISO (Bauer et al. 2004), so leiden in der Stichprobe der Projektmitarbeiter deutlich mehr Personen an Müdigkeitsgefühlen, Nervosität, Magenschmerzen und Schlafstörungen.

5. Resumée

In der Belastungsanalyse konnten verschiedene widersprüchliche Arbeitsanforderungen als Ursachen psychischer Belastungen identifiziert werden. Diese schlugen sich vor allem in Form von Zeitdruck und als zusätzlicher Aufwand und Arbeitsunterbrechungen nieder, die den Zeitdruck weiter verschärften. Häufig genannte Belastungen waren vor allem Probleme durch gleichzeitige Einbindung in mehreren Projekten, ungeplante Zusatzaufgaben sowie Behinderungen durch unzureichende Arbeitsmittel, fehlende Entscheidungen aus dem Management oder mangelnde Kundenkooperation. Weitere typische Ursachen psychischer Belastung waren Behinderungen beim Erwerb neuen Wissens und mangelnde Lernmöglichkeiten. Diese Belastungen wurden durch kritische Projektereignisse verschärft. Dazu zählten vor allem Überlast infolge von paralleler Arbeit in mehreren Projekten

oder eskalierende Konflikte z.B. mit Kunden oder Kollegen. (vgl. Gerlmaier / Latniak 2007b)

Andererseits zeigte es sich, dass die Arbeit in IT-Projekten eine Reihe positiver Handlungspotenziale aufweist: Die Möglichkeit flexibler Arbeitszeitarrangements, Kooperationsmöglichkeiten und ein hoher Anreizungsgrad der Arbeitsaufgaben stellten charakteristische Ressourcen dar, die von den Beschäftigten wahrgenommen werden.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die vorhandenen Bewältigungsmöglichkeiten in den Projektgruppen, so zeigt sich, dass es vor allem dort zu einer Manifestierung von Belastungen kam, wo den Mitarbeitern keine substanziellen Handlungs- bzw. Verhandlungsmöglichkeiten zur Verfügung standen, um eine Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen zu erzielen. Die in den Projekten vorhandenen Ressourcen reichen offensichtlich nicht aus, um die Vielzahl widersprüchlicher Anforderungen, mit denen die Projektmitarbeiter konfrontiert werden, angemessen bewältigen zu können. Dieser Befund wird untermauert durch Ergebnisse zur Selbstregulation in den Projektgruppen: Hier konnte die Annahme, neue Formen der Wissensarbeit seien generell mit hohen Autonomiegraden und Selbstregulationspotenzialen verbunden, nicht bestätigt werden. Von beinahe allen Projektgruppen wurde zwar ein hohes Maß von Eigenverantwortung erwartet, nur in einem Fall stand dem aber ein nennenswerter Einfluss auf die Rahmenbedingungen und Ressourcenallokation gegenüber.

Für eine gesundheitsgerechtere Gestaltung ergeben sich damit zunächst zwei prinzipielle Ansatzpunkte: die Schaffung von Puffern in Form von Zeit oder Zusatzressourcen, die in Belastungssituationen genutzt werden können, und eine Erhöhung der ‚Verhandlungsautonomie‘ der Beschäftigten, d.h. die verbesserte Einflussnahme der Beschäftigten auf die konkreten Arbeitsplanungen und Ausführungsbedingungen ihrer Tätigkeit. Unsere Ergebnisse zeigen, dass Handlungs- und Entscheidungsspielräume *allein* nichts zur Verhinderung psychischer Belastung beitragen, wenn nicht angemessene Bewältigungsmöglichkeiten und Ressourcen gegeben sind. Entlastende Arbeitsgestaltung kann entsprechend dann gelingen, wenn die Rahmenbedingungen der Projektarbeit auch zum Gegenstand der Verhandlung mit dem Kunden gemacht werden und die Betroffenen darauf einen nennenswerten Einfluss haben. Von besonderer Bedeutung für einen präventiven Umgang mit Belastungsrisiken ist damit das Management, das für solche Fragen eine entsprechende Sensibilität oft erst entwickeln muss. Eine Problemsensibilisierung ist allerdings auch für viele der Projektbeschäftigten notwendig.

6. Forschungsbedarf

Angesichts unseres Vorgehens mit einer relativ kleinen, aber intensiv beforschten Stichprobe und der zum Teil dramatischen Befunde zur Gesundheits- und Belas-

tungssituation, erscheint es dringend geboten, die Forschung zu diesem Thema zu intensivieren. Unser exploratives Vorgehen mit einem Methodenmix hat sich zunächst bewährt. Es ist gerade für eine konkrete Entwicklung von Gestaltungsansätzen in den Unternehmen aber notwendig, die empirische Basis der arbeitswissenschaftlichen Kenntnisse zur Belastungssituation in den innovativen Bereichen der Unternehmen (Entwicklungsbereiche etc.) insgesamt zu verbessern. Ziel wäre es, mittelfristig zu einer Typologie von Projektarbeitsformen zu kommen, die die unterschiedlichen Anforderungen und Belastungen systematischer als bisher erfasst.

Zudem zeigte es sich, dass eine weitere Konkretisierung der Gestaltungsprinzipien – Erweiterung der Verhandlungsautonomie und Schaffung von Puffern – dringend geboten ist. Die alltägliche Praxis in den Unternehmen ist in der Regel darauf gerichtet, Puffer und zusätzlichen Verhandlungsbedarf gerade zu minimieren. Wenn dieser Eindruck zutrifft, dann stellt sich die Frage nach den Bedingungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Gestaltung von projektförmiger Arbeit sehr grundsätzlich auf der Ebene des Unternehmens und seiner strategischen Ausrichtung. Dies gilt es zu klären und zu präzisieren.

Bleibt ein letztes ‚schwarzes Loch‘: Derzeit gibt es keine valide Untersuchung zur Verbreitung und Nutzung von Projektarbeit in Deutschland, d.h. niemand kann gesichert sagen, ob und in welchem Umfang dieser Arbeitstyp in den letzten Jahren nicht nur augenscheinlich an Bedeutung und Verbreitung gewonnen hat. Diese Forschungslücke muss dringend geschlossen werden, da ohne solche Referenzdaten auch keine Möglichkeit besteht, die Bedeutung bestimmter Typen von Projektarbeit systematisch zu beschreiben und einzuschätzen.

Literatur

- Bauer, F., Groß, H., u.a.(2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile. Köln: ISO.
- Gerlmaier, A., Latniak, E. (2007a): Methoden der Analyse subjektiver Arbeit - Wege und Grenzen. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Methoden der Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen. München, Mering: Hampp (in Vorbereitung).
- Gerlmaier, A., Latniak, E. (2007b): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg – Arbeits- und Lernbedingungen bei Projektarbeit im IT-Bereich. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in flexibilisierten Arbeitsverhältnissen (Arbeitstitel). München, Mering: Hampp (i.E.).
- Leitner, K., Volpert, W., u.a. (1987): Analyse psychischer Belastungen in der Arbeit. Köln: Verlag TÜV Rheinland.
- Moldaschl, M. (1991): Frauenarbeit oder Facharbeit? Frankfurt: Campus.
- Moldaschl, M. (2005): Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen. München, Mering: Hampp, S. 243-280.

Cooperative Innovation Work and HRM: Towards an integrated framework

In this paper we explore relations between work and innovation, with respect to human resource management and innovation management. Much has been written about the both concepts separately, but for the combination of the two no integrated conceptual framework is available yet. Our goal here is to develop such a framework. We will do this in a number of steps. We start with a presentation of the existing approaches and models with respect to innovation (management) and HRM. This will be followed by a search for the linkage between the two traditions as a starting point for an integrated model and an in-depth case study regarding the link between innovation and HRM in order to further develop our model. We conclude with the presentation of our model and with suggestions for further research.

1. Introduction

At first sight, innovation and human resource management (HRM) seem to be closely connected. In most literature on innovation and its management there is considerable attention given to HRM issues, such as the development of a skilful and creative workforce, building high performance engineering teams, the management of creative professionals, the role of diversity in innovation, leadership roles in innovation processes, dual ladders in R&D, and rewards for technical employees (see Den Hertog et al., 1991; Bolwijn and Kumpe, 1996; Katz, 1997; Tidd et al., 1997; Angle, 2000). Until recently, there was less attention given to innovation in HRM literature, but the interest now seems to be growing fast. Except for the early recognition within ‘strategic’ HRM of the need for an HR policy related to innovation as a company strategy (see Miles and Snow, 1984; Schuler and Jackson, 1987), there was not that much interest in translating this policy into specific HR practices or in the ‘innovation-related’ outcomes of these policies. Only very recently has the interest in the HRM literature on innovation-related practices and outcomes been seen to be growing (Boxall and Purcell, 2003; Looise and Van Riemsdijk, 2004).

Although much has been written about innovation and HRM separately, and about the role of HRM in innovation and the importance of innovation for HRM respectively, so far there is no such thing as an integrated framework bringing the two subjects together. Thus, the most important thing we are trying to do here is to develop such an integrated framework. We will do this by starting, in Sections 2 and 3, with a presentation of the existing approaches and models with respect to innovation (management) and HRM. This will be followed, in Section 4, by a search for the linkage between the two traditions as a starting point for an integrated model. In Section 5 we present an in-depth case study regarding the link between innovation and HRM in order to further develop our model. We conclude, in Section 6, with the presentation of our model and with suggestions for further research. In several parts of this article we draw on an earlier overview of the literature on the role of HRM policies and practices in innovation (De Leede et al., 1999).

2. Approaches to innovation

Innovations can be defined in various ways. Schumpeter (1934) had already defined innovations as being at the heart of the entrepreneurial role: the creation of a linkage between new ideas and markets. In our contribution, we define an innovation as ‘a deliberate and radical change in existing products, processes or the organisation in order to achieve a competitive advantage over competitors’ (see also De Leede, 1997). Crucial aspects of innovation are seen as:

- the introduction of something new, at least for the existing organisation, in terms of new products or services, new technology or new forms of organisation;
- having a process aspect, this means that there are activities/stages such as goal formulation, design and organisation, implementation and monitoring;
- a development with somewhat radical leaps (discontinuities), although many authors also speak of incremental innovation (or continuous innovation);
- the intention to gain advantages for the organisation.

With respect to the *domains, or types, of innovation* distinctions can be made among different innovation domains. Some authors, such as Damanpour and Evan (1984), make a distinction between two types of innovation, namely technological and administrative innovations. Technological innovations contain both product or process innovation alongside administrative and organisational innovations. Tidd et al. (1997) make distinctions among product, service and process innovations. Others, like Boer and During (1999), specify three types, namely:

- product innovations: the development of new products and/or services;
- process innovations: the introduction of new production or service technologies;

- organisational innovations: the creation of new organisational forms and/or management practices.

In our contribution, all such types of innovation will be included, although the main focus will be on the relationships between HRM and technical innovation (product/service and process innovation).

As innovations have a dynamic character they are generally described in terms of change processes. Rothwell (1992) provided a historical sketch of the development of the thinking about these processes. In early literature on innovations, these processes were seen as simple linear models with a number of sequential steps based on need pull and/or technology push. Later, the models became more complex and interactive, with more elements, feedback loops, parallel developments, upstream and downstream linkages, extensive networking etc. Well-known examples of the older approaches include Schumpeter (1934) with his three stages of invention-innovation-diffusion; and Zaltman et al. (1973) who defined phases such as 'initiative' (in which there are sub-phases including knowledge and consciousness-raising, attitude forming and decision-making) and 'implementation' (with initial and ongoing implementation as sub-phases). Another example is Rogers (1983) who also had a major distinction between 'initiation' and 'implementation' with sub-phases such as 'agenda-setting', 'matching', 'redefining/restructuring', 'clarifying' and 'routinising'. Examples of more modern approaches can be found in Kanter (1983) with 'the generation, acceptance and implementation of new ideas, processes, products or services'; and with During (1984) with 'problem solving, internal diffusion and organisational adaptation', in which 'problem solving' is seen as a cycle of four phases comprising (1) the creativity stage, (2) the selection stage, (3) the design stage and (4) the application stage. Utterback (1994) also describes the dynamics of innovation by modelling the relationships between product and process innovations. In this article, we draw on the model by Tidd et al. (1997), although we are aware of the fact that this might lay up open to the charge of not using the latest approaches to innovation processes. However, Tidd et al. (1997) did combine phases such as signal processing, strategy, resourcing and implementation (mediated by learning and re-innovation) with various activities during these phases (see Figure 1). We argue that this model provides a good starting-point for a comparison with HRM approaches.

3. Approaches towards HRM

HRM can be defined as 'all management decisions and activities that affect the nature of the relationship between the organisation and its employees – the human resources' (Beer et al., 1984). It is common practice to distinguish a number of important areas of policies and practices within the broad field of HRM. Here we follow the breakdown used by Beer et al.:

- the design of organisations and tasks (task technology, job content, job rotation, job enrichment, multitasking, group work, work quality, etc.);
- the staffing of the organisation by managing the in-, through- and out- flow of personnel (recruitment, assessment and selection, introduction, career development, education and training, termination, outplacement, retirement, etc.);
- the measurement of performance and the reward of employees (appraisal, job evaluation, pay for performance, bonuses, profit sharing, employee ownership, etc.);
- the channels for communication and participation in work and decision-making (information and communication, leadership, participation, etc.).

All these areas can be further refined into specific policies and practices. For our purpose, however, these broad categories will suffice.

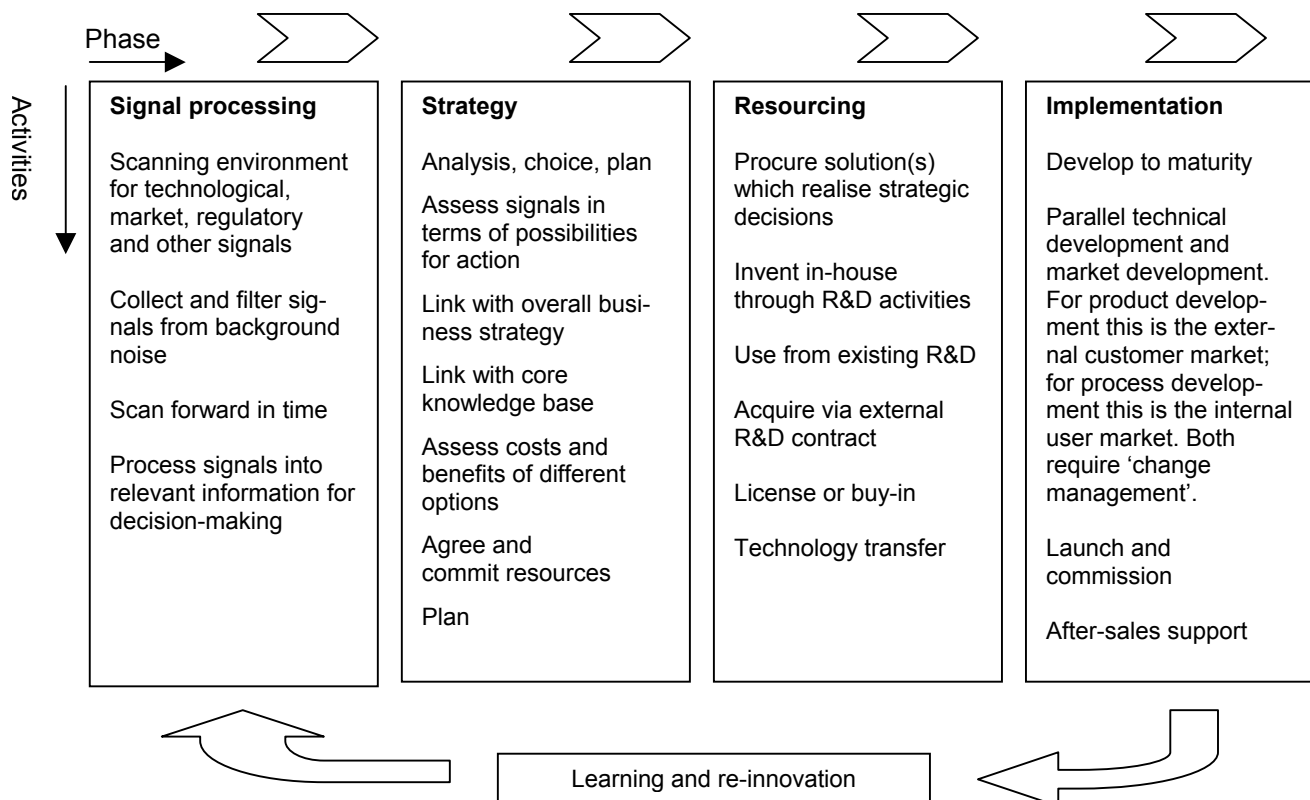


Figure 1: Routines underlying the process of innovation management
(Tidd et al., 1997; p.41)

Since the beginning of the 1980s, there has been an increasing awareness of the importance of linking HRM with business management (including business performance). Regarding the linkage between organisation strategy and HRM, three approaches, or 'schools', have been developed (Boxall and Purcell, 2003):

- the contingency or ‘best fit’ approach;
- the best practice approach;
- the resource-based approach.

The contingency or ‘best fit’ school includes a range of models that advocate fitting HR strategy to its surrounding context. Examples of these are the connecting of HRM strategies to three basic types of organisational strategies by Miles and Snow (1984), namely: defenders, prospectors and analysers. Other examples are the framework by Schuler and Jackson (1987) in which they link HR practices and outcomes with ‘generic firm strategies’ as defined by Porter and the recent more evolutionary ‘best fit’ models. The best practice approach towards HRM can be seen as a reaction to failures by finding empirical evidence for a ‘best fit’ approach and one that stresses the universal importance of a number of HRM practices. The idea underpinning the best practice school is that a firm will see improvements in its performance if it identifies and implements best practices. A well-known example of this approach is by Pfeffer (1994; 1998) with his list of 16 practices (later condensed to 7) for gaining a ‘competitive advantage through people’ and ‘building profits by putting people first’. Another example of this approach is the so-called AMO (ability, motivation and opportunity) model by Boxall and Purcell (2003). The resource-based approach to HRM has been developed since the 1990s, and focuses on the discovery of an exclusive fit between the resources of a firm – human and non-human – and its objectives. Supporters of this school (such as Barney, 1991) are especially interested in conditions that make resources valuable and scarce, inimitable, non-substitutable and appropriable. In HRM, the resource-based view has mainly been ‘translated’ as the management of capabilities and (core) competencies.

In the HRM approaches and related research over the last decade most of the emphasis has been given to the linkages among organisational strategy, strategic HRM and organisational performance. A good example of this can be found in the much used ‘boxes model’ of Guest (1997), in which a sequence is outlined from organisation strategy through HRM practices, HRM behaviour and performance outcomes to financial outcomes. In Figure 2 the model of Guest is shown in a somewhat condensed and modified way: the HRM and behavioural outcomes are combined under the heading of HRM outcomes, the performance and financial outcomes combined under the heading of organisational outcomes and, finally, HRM strategy has been renamed organisational strategy.

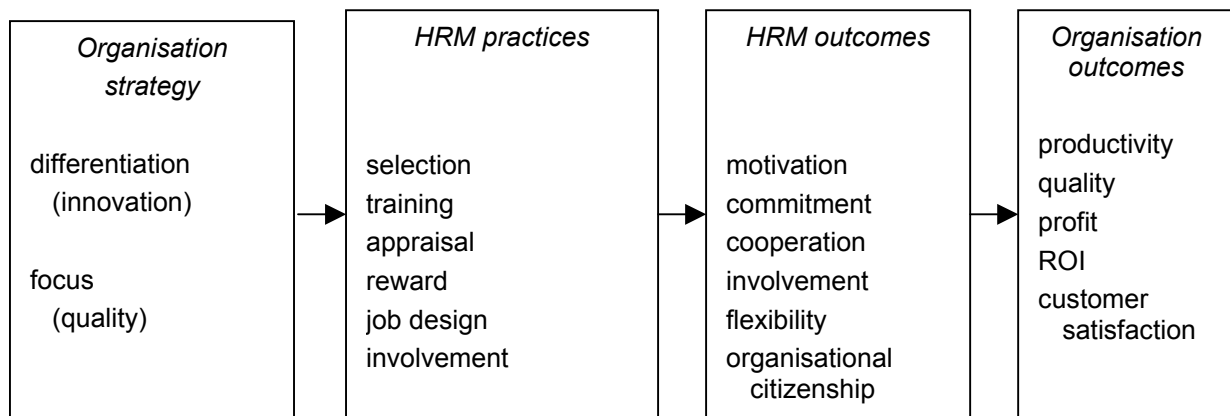


Figure 2: Linking HRM and performance (based on Guest, 1997)

4. Innovation and HRM: is there a basis for integration?

When we compare the approaches and research interests concerning innovation and HRM, at first sight there seem to be more differences than similarities. However, if we look closer, we see connections that can be used to create a more integrated approach. We start this section with a general comparison of the two research domains, followed by a comparison of the content in terms of their common interest themes.

In innovation research, there is a strong focus on processes. These processes are not restricted to the organisation itself and are closely related to external developments. Recently, interest has been especially in the direction of system integration, extensive networking, flexible and customised responses and continuous innovation (Tidd et al., 1997; Fisscher et al., 2004). A strong feature of these approaches and research has been their integrative and dynamic nature. A weakness is perhaps the rather broad and abstract way of looking at things, and the limited interest in causal and other relationships between specific interventions and specific effects. As noted earlier, most HRM research during the last decade has been devoted to finding empirical evidence for a chain of steps from organisation strategy, through HRM practices, towards HRM and organisational outcomes. A strong feature of this approach is its focus and the orientation towards effects and outcomes. A weakness, however, is the rather static characteristic of the HRM research: the focus is mostly on the search for causal relationships among policies, practices and outcomes with only limited attention given to processes, dynamics and changes. In our integrated model, we aim to combine the strong points of both approaches and research traditions and – if possible – avoid the weaknesses.

If we look for common themes in both innovation and HRM literature, we find quite a number of links between innovation and HRM issues. In our reading of the

literature, there appears to be more interest shown by the innovation researcher in HRM practices than vice versa. So far, in the HRM literature, there seems to be little interest in innovation, apart from seeing innovation as an organisational strategy.

A number of authors have already produced handsome overviews of HRM aspects of innovations (although they do not label them as such, preferring terms such as 'organisational innovation' or 'organising for innovation'). Examples of these are Damanpour (1991), Clark (1993), Brown and Eisenhardt (1995), Tidd et al. (1997) and Dougherty (1996). Based on these overviews, and our own review of the literature (De Leede et al., 1999), we have drawn up the following list of topics concerning the role of aspects of HRM in connection with innovation:

- appropriate organisational structure;
- the staffing of innovative organisations;
- key roles of individuals;
- individual development and careers;
- effective team working and leadership;
- extensive communication and participation;
- performance (and its measurement) and reward;
- creating a creative culture.

Especially in the innovation literature, the interest in HRM issues seems to be growing. However, the way the innovation side look at HRM issues gives the impression of a still fragmented and instrumental approach. HRM is not seen in an integrative way – as it is seen in HRM literature – but only as a toolkit of specific practices. These practices are seen as a condition, or support, for specific innovation activities or stages. The innovation literature gives the impression that most HRM practices have to contribute to innovation at two distinct levels:

The level of the organisation in general – in terms of building an innovative organisation: stressing the need for shared vision and leadership, appropriate organisational structure, key individuals, training and development, high involvement, effective team working, creative climate, etc. (see, for example, Tidd et al., 1997).

The level of specific innovation stages, activities or projects: stressing leadership, the role of the middle manager as innovator, the different elements of project work and teamwork, the creativity of employees, etc. (see Katz, 1997, Angle, 2000, Nijhof et al., 2002).

In an integrated model of innovation and HRM, attention should be given to the role of HRM at both levels: the level of the creation of an innovative organisation, and the level of specific innovation stages, activities, etc. The first level can be combined with the interest in the HRM literature for innovation as an organisa-

tional strategy and the related HRM practices. For the second level, one has to search for specific combinations of innovation activities and HRM practices, but related to the first level. This means that we have to look for a model that pays attention to the dynamic character of various types of innovations in organisations, that is in line with an innovation-oriented organisational strategy supported by deliberately chosen (HRM) policies and practices at all relevant levels, and one that gives attention to specific outcomes. Before we try to outline such a model we first want to look at a case study into the links between innovation and HRM.

5. Case Study: Philips CMA

The case study concerned a new venture, and the growth and decline of a business unit of Philips that was active, in the mid-1990s, in the market for printer components (for a detailed description see Verkerk, 2004). The business unit started production of the new product (the Ceramic Multilayer Actuator) in early 1992. It was initially very successful and generated good profits, but was very dependent on one large customer. That customer lost out to competition in the printer market and dropped its demand for the CMA in 1996. Following this, Philips management decided to halt production and closed the plant in 1997. The business unit had about 150 employees, including their own product and process developers. The dynamics of the market situation had earlier triggered the management of Philips CMA to start production before the product was fully developed. Thus, close co-operation among manufacturing, process engineering and product development had been crucial. Further, co-development with the major client, and with some suppliers, was needed to respond to the demand.

The case study shows the typical interrelationships among innovations in the product (development of the new product), the process (development of new technology and continuous improvement of the technology) and the organisation (introduction of new forms of work systems, such as the mini-company concept). The new product made it necessary to adapt some of the existing equipment in order to manufacture the multilayer actuators. The need to increase yield and meet the tight client specifications called for a constant search for improvements in the process. This was not possible through the efforts of the product developers and process engineers alone: manufacturing knowledge and experience was also needed. The introduction of the mini-company concept was a response by the factory manager to the need for close cooperation between the operators, the process engineers and the product developers (De Leede and Looise, 1999). A mini-company was made up of the operators and leader of a unit (the segments of the flow process), and these were responsible for identifying and maintaining their largely internal clients and suppliers. In cooperation with these clients and suppliers, potential improvements in their manufacturing process were identified and resolved. In Table 1, we list the most important innovations and the role of HR.

| Year | Product innovations | Process innovations | Organisational innovations | Role of HR |
|------------|---|--|--|--|
| Late 1980s | | Development of multilayer technology, combined with ceramic material | | HR flow: recruitment and selection to stimulate creativity |
| 1991 | Introduction of Ceramic Multilayer Actuator | Pilot production in Taiwan | | HR flow: recruitment and selection |
| 1992 | CMA for ink-jet printers | Design of new production facility in the Netherlands | Design of new organisation | HR flow: recruitment and selection |
| 1993 | New types of CMA | -Improvement of perpendicularity of dicing cut -Statistical process control | -Kanban system -Process Action Teams -Job consultation (GWO) | HR flow Employee influence: direct participation |
| 1994 | A range of CMA variants | Yield and efficiency improvements | Mini-company concept | Employee influence: direct participation; development of coaching leadership |
| 1995 | | Yield and efficiency improvements | | Training of employees, direct participation and reward system made to fit mini-companies |
| 1996 | | Yield and efficiency improvements | | Direct participation |
| 1997 | | | Closure of production plant | HR flow (termination) |

Table1: Innovations in Philips CMA

In analysing the findings from our case study, we tried to link HRM to innovation types and phases. We first tried to relate HRM practices to specific *types* of innovation, such as product, process and organisational innovations (De Leede et al., 1999; Looise and Van Riemsdijk, 2004). Based on our literature review, we expected connections between product innovations and HRM practices such as staffing and developing activities and special forms of reward; and between process and organisational innovations and HRM practices such as job and organisational design and employee participation. However, in the case study, such connections were not that clear. What we see from the case study is the close interrelatedness of the various types of innovation and the role of HRM. This makes it difficult to relate specific HRM practices to specific types of innovations. HRM practices such as human resource flow and performance and rewards not only play an important role in product/service innovation, but also in process and organisational

innovation. Further, HRM practices linked to organisational and task design, and to information and participation, are important both for process innovation and for product innovation. Only very specific HRM practices seem to have a stronger link with one specific type of innovation. Examples of these are the role of creativity in product/process innovation, and the role of employee participation in the implementation of new work methods. However, even in these instances, the practices are not restricted to one type of innovation.

On a second reflection, it seems that the case study provides more evidence for there being a connection between specific HRM practices and the *phase* of the innovation process within all the three types of innovation. Firstly, they had to select the right product champions and to foster creativity. In the early years of setting up the new factory in the Netherlands, their role was almost exclusively staffing and the design of HR systems in the field of human resource flow. The main priority was to attract a workforce with the appropriate capacities. During the introduction of the mini-companies, the role of HR became broader: it included the design of the work system, adjustments to the reward system, the development of middle management and enhancing the opportunities for employee influence. Subsequently (and to an extent simultaneously) the focus in the HR area was on creating and maintaining a capable and motivated workforce. A large part of the HR activities was devoted to the development and use of an extensive training programme. In the final year, the major role for HRM became closing the factory.

6. An integrated model for innovation and HRM

In summarising our findings from the case study and the literature review, we have to look for a model in which the strong points of both innovation and HRM approaches are combined, and the weak points minimised. From the innovation side, HRM should be viewed as a strategic and integrated field contributing to the organisation as a whole, and not just as fragmented practices supporting specific innovation activities, types or even phases. From the HRM side, innovation must not be seen, in a rather static way, as only a strategic choice for the organisation as a whole, but related to all kinds of dynamics inside and outside the organisation. Furthermore, we propose focusing on the two levels mentioned before: the level of the organisation and the level of the innovation activities. This leads us to the following integrated model for innovation and HRM (see Figure 3).

In our view, the integration of the two fields is only possible if we start with an organisational strategy aiming for innovation (and not only cost reduction or quality) and end with an organisational outcome such as innovation success or extent of innovativeness in terms of number of new products and/or services, implemented new processes or organisational changes. Between these two, mutually connected, moments of goal setting and results measuring, we see two levels of integration:

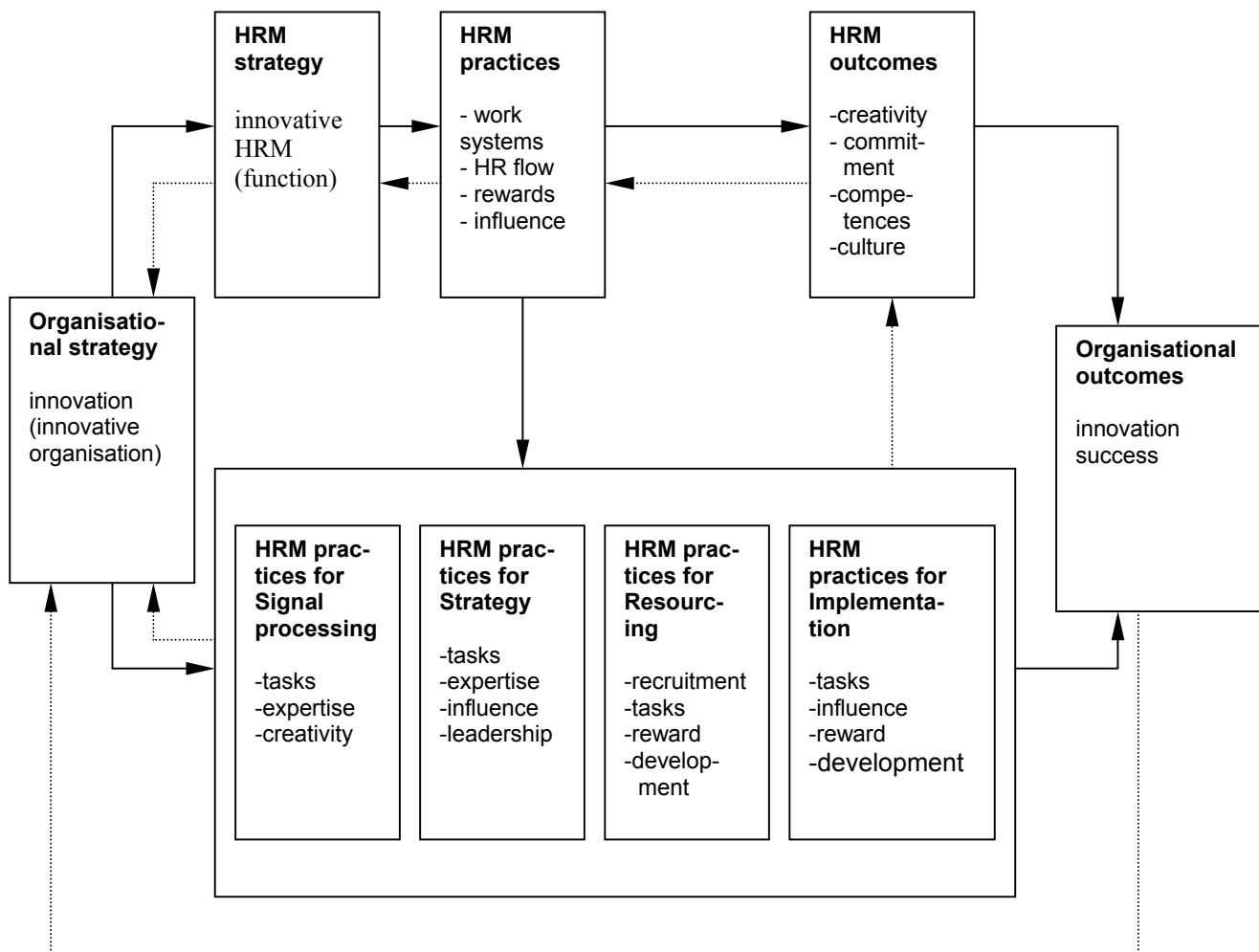


Figure 3: An integrated model for innovation and HRM¹

The first level is the organisation as a whole, aiming to create an innovative organisation with the help of a deliberate HRM strategy. Within this strategy, choices have to be made for specific HRM practices, or for specific ways of dealing with standard HRM practices, in order to achieve HRM outcomes that contribute to becoming an innovative organisation. In this context, we can also speak of ‘HRM innovation’: traditional HRM practices, such as work systems, HR flows, rewards and employee influence, have to be renewed to be in line with the innovative strategy of the organisation. In the past fifteen years, several authors (including Den Hertog et al., 1991; Bolwijn and Kumpe, 1990, 1996; Looise, 1996; Schoemaker, 1999) have made proposals to bring HRM innovation into line with

¹ The authors thank Tanya Bondarouk for her help with this model.

organisational innovation but, until now, not much empirical research has been done in this field.

For the second level, we have chosen to use the several stages of the innovation process from the model of Tidd et al. (1997), believing that these can also be seen as innovation activities or projects. Each of these stages requires specific HRM practices, such as the assignment of specific tasks, the development of specific expertise or the opening of specific channels for creativity in the signal processing phase. However, the assignment of specific tasks and the development of specific expertise, the opening of channels for influence from different sides, the fulfilment of good leadership for the strategy phase, the recruitment of a competent workforce, the assignment of tasks, the balancing of rewards and the planning of the further development of the workforce also play a part in the resourcing phase and – in a different way – also in the implementation phase.

Our integrated model on innovation and HRM exposes at least three broad areas of research questions:

What are the interactions between innovation strategies and HRM innovation? This concerns the general level of the organisation: the interaction between innovation as an organisational strategy ('becoming an innovative organisation') and HRM innovation. In this context, researchers need to be aware of the fact that HRM practices are embedded within external (societal, legal, institutional) and internal (historical, structural, cultural) contexts and cannot be changed overnight. For example, changing reward systems (flexible or performance-related rewards) or HR flows (flexible contracts, working hours, etc.) may have a large impact on people - and an unbalanced approach can have all kinds of negative effects. An important issue in this context is the way in which the HR function is organised: for example, the spread of responsibilities for HR practices among top and line management, HR managers and the employees themselves, and the use of forms of e-HRM (see Looise and Van Riemsdijk, 2004). A final but important issue is how to measure HRM and innovation outcomes, and their mutual connections.

What HR practices are appropriate in the various innovation stages? This question focuses on the level of specific innovation activities, stages, projects, etc. In our scheme, we have simply mentioned a number of possible HR practices that could be related to the different phases of innovation. Through new research, these ideas need to be verified and specified. As we have commented earlier, a lot has been written, in the innovation literature, about the connection between specific innovation phases, or activities, and specific HRM practices. However, most of this literature is rather normative in nature and it would be good to have further empirical evidence. In this context, we also want to look for a more comprehensive approach in which specific so-called bundles of HRM practices are related to certain innovation activities, phases, etc. We believe that our scheme can serve as a start-

ing point for this type of research. Finally, in this research line, there needs to be more interest in the innovative effects of the interaction between innovation phases or activities and HRM practices.

What interactions are there between the general level and the specific level (or levels since there can be several innovation phases/activities/projects at the same time within one organisation)? This line of research focuses on the interplay between the general and specific levels, in connection to an innovation strategy and the measurement of innovation outcomes. In our opinion, this is the most relevant but also the most difficult part of our proposals for future research. It concerns the question of how to combine preparedness for innovation and HRM in general with an ability to focus on specific innovation activities and HRM practices.

References

- Angle, H.L. (2000): Psychology and Organizational Innovation. In: A.H. Van de Ven; H.L. Angle; M.S. Poole (ed.): *Research on the Management of Innovation*. The Minnesota Studies. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Beer, M.; B. Spector; P.R. Lawrence; D. Quinn Mills; R.E. Walton (1984): *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- Boer, H.; W.E. During (2001): Innovation. What innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. In: *International Journal of Technology Management*, 22(1/2/3): 83-107.
- Bolwijn, P.T.; T. Kumpe (1990): Manufacturing in the 1990s – productivity, flexibility and innovation. In: *Long Range Planning*, 23(4), pp.44-51.
- Bolwijn, P.T.; T. Kumpe (1996): About facts, fiction and forces in Human Resource Management. In: *Human systems Management*, 15(3), 161-172.
- Boxall, P.; J. Purcell (2003): *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Brown, S.L.; K.M. Eisenhardt (1995): Product development: past research, present findings and future directions. In: *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Clark, J. (ed.) (1993): *Human Resource Management and Technical Change*. London: Sage.
- Damanpour, F. (1991): Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. In: *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F.; W.M. Evan (1984): Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational lag'. In: *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Dougherty, D. (1996): Organizing for Innovation. In: S.R. Clegg; C. Hardy; W.R. North (eds.): *The Handbook of Organisation Studies*. London: Sage.
- During, W.E. (1984): The problem of innovation in SME. PhD thesis, Enschede (in Dutch).
- Fisscher, O.; B. van Looy; P. De Weerd-Nederhof; K. Debackere (2004): Organisation of innovation. In: P. De Weerd-Nederhof; B. van Looy; K. Visscher (eds.): *Innovative organising*, Deventer: Kluwer (in Dutch).

- Guest, D. (1997): Human Resource Management and Performance: a review and research agenda. In: *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- Hertog, F. den; E. Van Sluijs; B. van Diepen; A. van Assen (1991): Innovation and personnel policy: control of the knowledge base. In: *Bedrijfskunde*, 63(2): 158-167 (in Dutch).
- Kanter, R.M. (1983): *The Change Masters; Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Katz, R. (1997) (ed.): *The Human side of Managing Technological Innovation. A Collection of Readings*. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Leede, J. de (1997): Bottom-up innovation. On the contribution of semi-autonomous work groups to product and process innovation. Ph.D. thesis, University of Twente (in Dutch).
- Leede, J. de; J.C. Looise (1999): Continuous improvement and the mini-company concept. In: *International Journal of Operations and Production Management*, 19(11): 1188-1202.
- Leede, J. de; J.C. Looise; P. De Weerd-Nederhof (1999): Human Resource Management and Innovation; towards an integrated multi-level approach. Paper presented at the first Conference of the Dutch HRM Network, 19 November 1999, Erasmus University Rotterdam.
- Leonard-Barton, D. (1992): The factory as a learning laboratory. In: *Sloan Management Review*, Fall 1992, 23-38.
- Looise, J.C. (1996): Social innovation is necessary, but how? Inauguration speech. University of Twente (in Dutch).
- Looise, J.C.; M. van Riemsdijk (2004): Innovating Organisations and HRM: A Conceptual Framework. In: *Management Revue*, 15(3): 277-288.
- Miles, R.; C. Snow (1984): Designing strategic human resource systems. In: *Organizational Dynamics*, Summer 1984, 36-52.
- Nijhof, A.H.J.; J.J. Krabbendam; J.C. Looise (2002): Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees. In: *Technovation*, 22, 675-683.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998): *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rogers, E.M. (1983): *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press, Third Edition.
- Rothwell, R. (1992): Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990's. In: *R&D Management*, 22(3): 221-239.
- Schuler, R.; S. Jackson (1987) Linking competitive strategies and human resource practices. In: *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- Schumpeter, J.A. (1934): *The theory of economic Development. An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. London: Oxford University Press.
- Tidd, J.; J. Bessant; K. Pavitt (1997): *Managing innovation. Integrating Technological and Organizational Change*. Chichester: Wiley & Sons.
- Utterback, J.M. (1994): *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ven, A.H. Van de; H. Angle; M.S. Poole (eds.) (1989): *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York: Ballinger/Harper & Row.

- Verkerk, M.J. (2004): Trust and Power on the Shop Floor; An ethnographical, ethical, and philosophical study on responsible behaviour in industrial organisations. PhD-thesis. University of Maastricht, Eburon, Delft.
- Weerd-Nederhof, P.C de (1998): New Product Development Systems; Operational effectiveness and strategic flexibility. Ph.D. thesis, Enschede.
- Zaltman, G.; R. Duncan; J. Holbek, (1973): *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

Kurzfristige Verausgabung oder langfristiger Erhalt von Innovationsfähigkeit? Forschungsfragen zu individuellen und organisationalen Zielkonflikten

Anhand der folgenden Punkte werden Problem- und Fragestellungen für die künftige Arbeitsforschung skizziert, deren Gemeinsamkeit erstens in einer auf das Alter und auf die Biografie von Personen sowie Unternehmen bezogenen Perspektive besteht. Sie sollen zweitens den Blick auf Zielkonflikte lenken, deren Bewältigung ebenso zentral für die Innovationsbereitschaft von Personen erscheint wie für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Diese Zielkonflikte betreffen zuerst junge Erwachsene und deren Work-Life-Balance (Punkt 1) sowie darauf bezogene Strategien junger Unternehmen zur Nutzung bzw. zum Erhalt ihrer Innovationspotenziale (Punkt 2). Danach werden Zielkonflikte im Zusammenhang mit der berufsbiografischen Flexibilität und der Arbeitsplatzsicherheit von älter werdenden Erwachsenen dargestellt (Punkt 3) sowie darauf bezogene Strategien älterer Unternehmen thematisiert (Punkt 4). Zum Schluss wird eine allgemeine These zum Zusammenhang von Konfliktmanagement in Unternehmen und deren Innovationsfähigkeit vorgestellt (Punkt 5).

1. Individuelle Zielkonflikte im frühen Erwachsenenalter

Bei den jungen Beschäftigten in den oft ebenfalls jungen, als besonders innovativ geltenden Professionen, Branchen, Berufsfeldern und Unternehmen (z. B. im IT-Bereich) führt die Realisierung intensiver Strebungen und Ziele im Sinne von innovativer Produkt-, Prozess- und Organisationsgestaltung häufig zu einer extrem arbeitszentrierten und entgrenzten Lebensgestaltung. Dabei verschmelzen „Work“ und „Life“ so, dass der Gedanke an eine „Balance“ gar nicht aufkommt oder in die Zukunft verschoben wird. Eine dauerhaft übermäßige Verausgabung der eigenen Arbeitskraft und Innovationsbereitschaft ohne das Gegengewicht eines „privaten“ Lebens birgt aber das Risiko von längerfristigen Gesundheitsschädigungen und „Burn out“ – dies vor allem dann, wenn persönliche Ziele mit anderen Zielen im Unternehmen konfliktieren und wenn dadurch Handlungsautonomie beschränkt wird. Weiter können kurz- und mittelfristige, auf innovative Projekte ausgerichtete

berufliche Ziele mit längerfristigen privaten Zielen kollidieren, z. B. mit dem Wunsch nach einer festen Partnerschaft und einer Familiengründung. Eine offene Forschungsfrage ist, ob sich die Gedanken an spätere Folgen einer extrem arbeitszentrierten und entgrenzten Lebensweise bei manchen jungen Erwachsenen zunehmend negativ auf ihre Innovationsbereitschaft auswirken. Offen ist weiter, ob nicht eine dauerhafte Work-Life-Balance mehr zum Erhalt der beruflichen Innovationsbereitschaft beiträgt als eine einseitige Arbeitszentrierung, die kaum Freiräume zur Reproduktion der Arbeitskraft bietet.

2. Organisationale Zielkonflikte von der Gründung bis zur Konsolidierung von Unternehmen

Mit Blick auf junge Unternehmen und ihre Belegschaften erscheinen die Fragen relevant, ob und in welchem Maße Vorstellungen von Innovationsfähigkeit an „Jugendlichkeit“ gebunden sind und in der Personalpolitik wirksam werden. Zu überprüfen wäre hier, inwieweit Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen vor dem Hintergrund dieser unhinterfragten Idealvorstellung bewusst versuchen, ihre Belegschaft stetig zu erneuern, um sie „jung“ zu erhalten? Weiter ist zu fragen, inwieweit sie das Erfahrungswissen sowie die Kompetenzen „alternder“ Mitarbeiter noch als notwendig für den Erhalt der Innovationsfähigkeit des ganzen Unternehmens begreifen. Werden vom Management überhaupt Konflikte zwischen dem Unternehmensziel einer kurzfristig größtmöglichen Nutzung von Innovationspotenzial und dem Ziel einer langfristigen Sicherung von Arbeitskraft und Innovationsbereitschaft auf Seiten der Mitarbeiter reflektiert? Wenn Unternehmen dieses letztgenannte Ziel durch Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter verfolgen, wäre zu prüfen, ob diese Maßnahmen tatsächlich erfolgreich sind. Das Gleiche gilt für Maßnahmen im Sinne eines „Diversity-Management“, das die Vorteile heterogener Belegschaften (mit jüngeren und älteren Mitarbeitern, mit Frauen und Männern) zu nutzen sucht.

3. Individuelle Zielkonflikte im mittleren und höheren Erwachsenenalter

Wenn die Beschäftigten in den als innovativ geltenden Professionen, Branchen, Berufsfeldern und Unternehmen älter werden, sich selbst nicht mehr als „junge“ Erwachsene begreifen und bereits auf einen längeren Berufsverlauf zurückschauen können, werden Konflikte zwischen folgenden Strebungen und Zielen wahrscheinlich: Einerseits setzt sich das Streben nach beruflicher Offenheit und Flexibilität als Bestandteil von Innovationsbereitschaft, von professioneller Neugier, von Lust auf immer neue Projekte, Lernerfahrungen, berufliche Kontexte und Netzwerke weiter fort. Andererseits wird der berufliche Erfolg auch in Form einer dauerhaften materiellen Absicherung immer wichtiger, um die eigene Berufsbiografie (und

damit den weiteren privaten bzw. familiären Lebenslauf) sicher antizipieren und planen zu können. Offen ist hier, in welcher Lebensphase und unter welchen Lebensumständen berufsbiografische Risiken nicht mehr nur als stimulierend, sondern vielmehr als hemmend für die eigene Innovationsbereitschaft empfunden werden. Außerdem stellt sich die Frage, ob eine Zielbalance von berufsbiografischer Flexibilität und Sicherheit die Innovationsbereitschaft aufrechterhalten oder gar steigern kann.

4. Organisationale Konflikte von älteren Unternehmen

Die Kehrseite der erwähnten Leitvorstellung von besonders ausgeprägter Innovationsfähigkeit im frühen Erwachsenenalter könnte sein, dass in älter werdenden Unternehmen die in ihnen ebenfalls älter werdenden Mitarbeiter sehr früh zum „alten Eisen“ gezählt werden. Eine solche Haltung wirkt sich vermutlich nicht nur demotivierend auf die betroffenen Mitarbeiter, sondern auch nachteilig für das gesamte Unternehmen aus, das mit dieser Ausgrenzung älterer Mitarbeiter wichtiges Wissen verlieren könnte. Zu bedenken ist hier, dass die wichtigsten innovativen (z. B. auf das Lösen komplexer Probleme bezogenen) Kompetenzen von Personen an deren Expertise gebunden sind und in der Regel langfristig stabil bleiben, dass sich aber die individuelle Bereitschaft, diese Kompetenzen in Handeln umzusetzen, u. U. gerade dann verringert, wenn Unternehmen ihren Mitarbeitern keine Beschäftigungssicherheit bieten. Man sollte also untersuchen, ob und in welchem Maße langfristige Garantien von Beschäftigungssicherheit die Innovationsbereitschaft von Mitarbeitern beeinflussen. Möglicherweise erweisen sich hier unterschiedliche Formen einer Balance von berufsbiografischer Sicherheit und Flexibilität als besonders stimulierend für die Innovationsbereitschaft.

5. Zielkonflikte und Unternehmenskultur

Zum Schluss sei noch eine These angeführt, die sich nicht nur auf Diskrepanzen zwischen individuellen oder zwischen organisationalen Zielen, sondern auch auf interpersonelle Konflikte bezieht: Wie mit Konflikten umgegangen wird, hängt wesentlich von der Entwicklung der Kultur in den jeweiligen Unternehmen ab, und langfristig werden Unternehmen nur innovationsfähig bleiben, wenn ein konstruktiver und lösungsorientierter Umgang mit Konflikten explizit zum Bestandteil ihrer Unternehmenskultur wird. Dies setzt voraus, dass unterschiedliche und widersprüchliche Ziele offen thematisiert und reflektiert werden können und dass in einem zweiten Schritt übergeordnete, integrative Ziele entwickelt werden, unter die sich Einzel- und Unternehmensinteressen subsumieren lassen. Auf diesem Wege können im Übrigen auch Mythen über die vermeintlichen Zusammenhänge zwischen Alter und Innovationsfähigkeit hinterfragt werden bzw. Personalmana-

gement-Strategien entwickelt werden, die eine möglichst hohe Konvergenz der Ziele des Unternehmens und der Ziele der Mitarbeiter erlauben.

Zusammenfassung des Workshops

Die Ergebnisse der Workshopdiskussion zur Innovationsarbeit lassen sich in fünf Thesen zusammenfassen.

1. Projektarbeit und andere Formen von Arbeit mit hohen Anforderungen an Kooperation und kreative Leistungen nehmen in ihrer quantitativen Bedeutung rasant zu, noch stärker aber in ihrer qualitativen. Kreative Leistungen der Arbeitenden werden aber keineswegs in allen Arbeitsprozessen wichtiger. Dies hängt mit der Arbeits- und Organisationsgestaltung zusammen. Aber auch dort, wo die Anforderungen an innovative Beiträge steigen, sind die sachlichen, organisationalen und kulturellen Bedingungen keineswegs immer geeignet, sie zur Geltung und Anerkennung zu bringen. Die darin liegende Verschwendung von Humanressourcen ist für Unternehmen und die Wirtschaft ebenso nachteilig wie für die Arbeitenden.
2. Der Abwechslungsreichtum, die Interaktionschancen und die fachliche Autonomie qualifizierter bis professioneller „Wissensarbeit“ gewährleisten nicht mehr per se „gute Arbeit“ im Sinne der klassischen Kriterien von Ausführbarkeit, Erträglichkeit, Zumutbarkeit und Persönlichkeitsförderlichkeit. Die frühere Leitvorstellung der Arbeitsforschung, wonach es vor allem die restriktiven Tätigkeiten seien, die gestaltungsbedürftig sowie hinsichtlich ihrer gesundheitlichen und qualifikatorischen Verbesserungsmöglichkeiten zu erforschen sind, ist nicht mehr tragfähig. Als prekär erweisen sich Arbeits- und Lebensbedingungen nicht nur im „Prekariat“, sondern zunehmend auch auf den oberen Sprossen der Qualifikationskala. Die Nachhaltigkeit der Arbeit wird hier zum Problem, etwa hinsichtlich der Work-Life-Balance oder der widersprüchlichen Arbeitsanforderungen in der „Koopetition“.
3. Der Begriff Innovationsarbeit soll dazu beitragen, Tätigkeiten mit hohen kreativen bzw. innovatorischen Anteilen als einen neuen Focus der Arbeitsforschung zu etablieren, um hier prototypisch die neuen Probleme und Entwicklungschancen aufzuklären. Bezogen auf die Innovationsforschung kann er ein Gegengewicht zur dort vorherrschenden Managementperspektive bilden und somit auch hier die Aufmerksamkeit auf die kreativen Leistungen aller Beteiligten lenken. Insofern kann er als eine Brücke dienen zwischen Arbeits- und Innovationsforschung, deren engere Kooperation alle Workshopteilnehmer als wünschenswert ansahen. Die weitere Entfaltung des Begriffs, seiner analytischen Dimensionen und gestalteri-

schen Kriterien wurde daher als eine wichtige Aufgabe künftiger Forschung bestimmt.

4. Die Arbeit an theoretischen Ansätzen, welche die genannten, sich bislang weitgehend separat entwickelnden Wissensdomänen zusammenführen können, wurde als weitere relevante Forschungsaufgabe identifiziert. Dies gilt auch für die Aufnahme von Modellen und Ergebnissen der Kreativitätsforschung. Ein Thema wurde hierbei besonders hervorgehoben: die Erforschung von Entwicklungsbeziehungen zwischen organisationalen Fähigkeiten (dynamic capabilities) und individuellen Befähigungen.

5. Die Bereitschaft in Unternehmen und anderen Organisationen, sich ernsthaft mit neuen Problemen und Gestaltungsmöglichkeiten innovatorischer Arbeit zu befassen, wurde in verschiedenen Beiträgen als „entwicklungsfähig“ eingeschätzt. Eine Möglichkeit, sie zu fördern, wurde in der Entwicklung von Methoden gesehen, die den Nutzen von Arbeitsgestaltung für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen sowie die ökonomischen Kosten der beobachtbaren Fehlentwicklungen belegen können.

4.

**Humanressourcen
und Nachhaltigkeit**

Humanressourcen und Nachhaltigkeit

Einführung

Humanressourcen und Nachhaltigkeit – dies ist ein Thema, welches angesichts der Zukunftsprognosen an Bedeutung gewonnen hat. Mit dem Thema kann man sich auf globaler, auf volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher, aber auch auf der betriebswirtschaftlichen Ebene auseinandersetzen. Für uns Arbeitsforscher spielt zwar die letztere eine bedeutende Rolle, jedoch dürfen wir dabei selbstverständlich nie die gesellschaftliche Ebene aus den Augen verlieren. Insofern soll bei der Annäherung an das Thema zunächst von allgemeingültigen Definitionen ausgegangen werden, bevor wir uns der betrieblichen Ebene zuwenden. Als grundlegende Botschaft soll auch deutlich werden, dass durch die Förderung der Humanressourcen die Innovationsfähigkeit verbessert wird und dass die Richtung der Innovationen das Ziel der Nachhaltigkeit beinhalten muss.

Nachhaltigkeit ist ein Begriff, der ursprünglich aus der Forstwirtschaft kommt, im Zuge der Ökologiediskussion erweitert wurde und nun auch auf gesamtgesellschaftliche (und auf unternehmerische) Thematiken angewendet wird: nachhaltiges Wirtschaften bedeutet insofern „eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff, 1987: 46).

Diese Definition stellt an uns die große Herausforderung, zukunftsorientiert zu denken. Also nicht nur an kurzfristige Gewinne zu denken, sondern die Möglichkeit und Qualität allen zukünftigen Lebens mit in unsere Betrachtungen einzubeziehen.

Im Zusammenhang mit den Möglichkeiten und Voraussetzungen einer nachhaltigen Entwicklung kommt den Humanressourcen eine herausragende Bedeutung zu. Unter Humanressourcen versteht man „das gesamte ökonomisch relevante Leistungspotential einer Volkswirtschaft, welches von Menschen geschaffen wird“ (Pfister und Renn 1997: 2). Denjenigen Teil dieses Leistungspotentials, der an Personen gebunden ist, nennt man Humankapital. Ein anderer Teil des Leistungspotentials, der nicht unbedingt an Personen gebunden ist und der Volkswirtschaft als Ganzes zur Verfügung steht, wird als Wissen bezeichnet (vgl. Clar, Kasimir, Mohr 1995: 2).

Heruntergebrochen auf die betriebliche Ebene heißt das, Mitarbeiter als ganz wesentliche Komponente von nachhaltig erfolgreichen Wirtschaften zu sehen. Dem entsprechend las oder hörte man ja auch in der Vergangenheit in diesem Zusammenhang sehr oft den Satz „Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital!“. Dabei wurde auch immer wieder auf „nachhaltiges Wirtschaften“ verwiesen.

Allerdings ist es nicht immer einfach, den „Wert“ von Mitarbeitern und von entsprechenden Investitionen in die Mitarbeiter zu berechnen. Mittlerweile gibt es dafür jedoch einige Vorschläge. Einer der neueren kommt von Scholz u.a. (2004). Danach setzt sich das Betriebsvermögen aus 3 Teilen zusammen:

- dem Bilanzvermögen
- dem Human Capital

und dem sonstigen immateriellen Vermögen (siehe Abbildung 1).

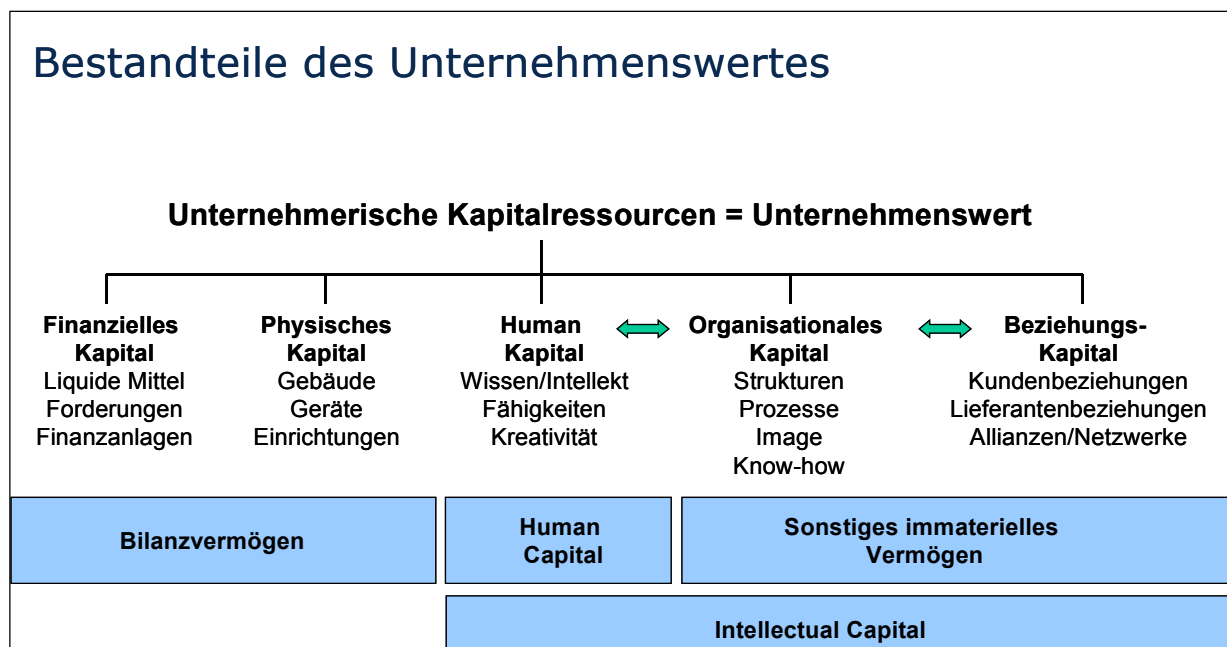


Abbildung 1: Die Bestandteile des Unternehmenswertes (Quelle: Scholz u.a., 2004, S. 24)

Dabei werden 4 Komponenten in die Berechnung des Human Capital einbezogen:

- die HC-Wertbasis (Gehälter, die das Unternehmen branchenüblich für die Belegschaft zahlen müsste)
- den HC-Wertverlust (Wissen, was nicht aufgefrischt wurde)
- die HC-Wertkompensation (Personalentwicklungskosten) und die
- HC Wertveränderung (Motivation der Belegschaft).

Bei der Berechnung des Human Capital wird also viel Wert auf Qualifizierung und Wissen der Belegschaft gelegt, aber auch auf die entsprechende Motivation derselben (vgl. dazu Scholz u.a. 2004: 221-231).

1. Momentane Situation

Jedoch, so scheint es, ist es in letzter Zeit wieder etwas ruhiger um diese „hehren“ Ideale geworden. Waren diese Art Bekenntnisse von Unternehmern eher doch nur Lippenbekenntnisse? Und wie stellt sich momentan die Situation dar?

1.1 Arbeitgebersicht – ein Beispiel aus der Metallindustrie

Wenn man manchen Arbeitgebervertretern der Industrie Glauben schenkt (hier: Gryglewski 2006), wird zunehmend der Mitarbeiter „als Ressource“ wieder unwichtiger: Im Vordergrund steht eher die „Sicherung von Produktionsarbeit“: ausgehend von zu hohen Arbeitskosten wird angemahnt: wir müssen im internationalen Vergleich mithalten können, wir brauchen ein höheres Produktionsniveau. Wie aus Abbildung 2 ersichtlich wird, hat Deutschland 25% höhere Lohnstückkosten als z. B. Japan oder Kanada. Jedoch hinkt dieser Vergleich etwas, da Deutschland letztlich doch eine höhere Produktivität aufweist.

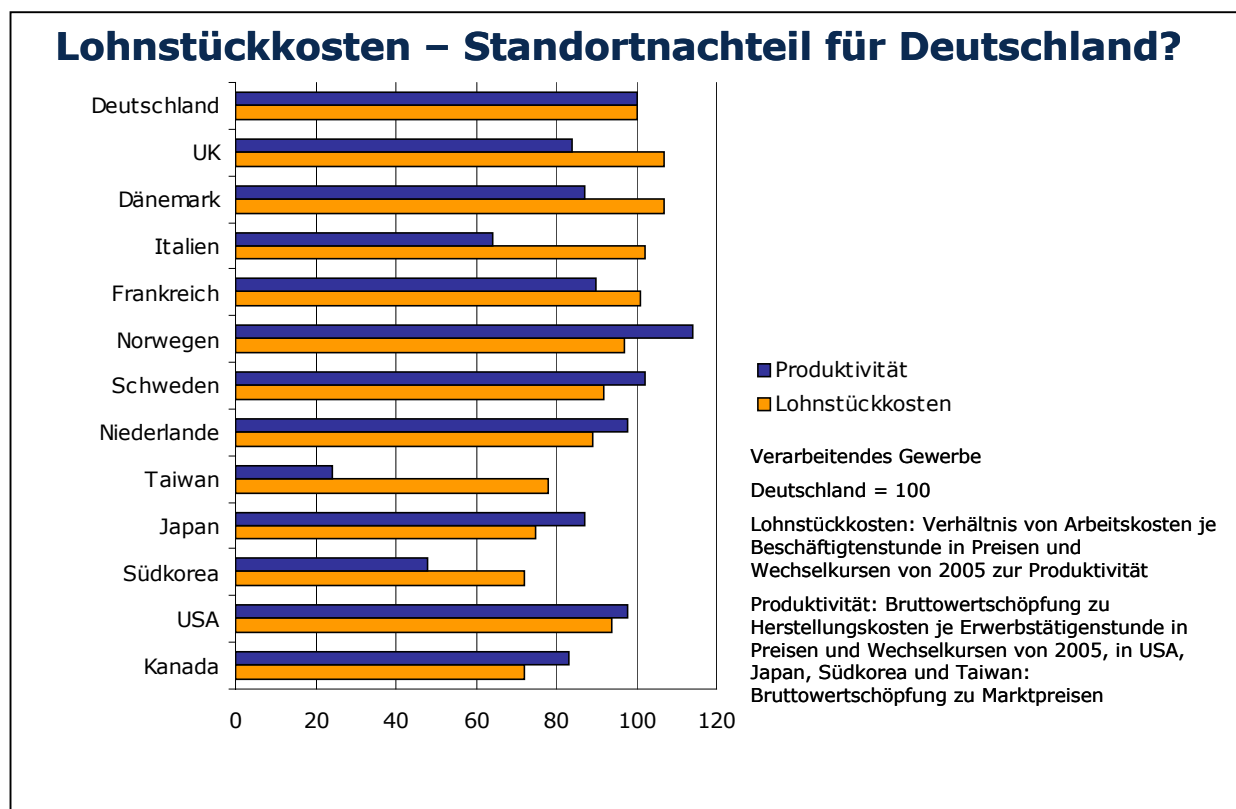


Abbildung 2: Lohnstückkosten international: Standortnachteil für Deutschland?
(Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft 2005)

Schauen wir uns aber die Vorschläge etwas näher an:

Da durch die bisherige Humanisierung der Arbeit kein Wettbewerbsvorsprung erzielt werden konnte, schlägt man vor, zum Taylorismus zurückzukehren und

- wieder mehr Arbeitsplätze mit hohem Standardisierungsgrad und niedriger Komplexität zu schaffen (Stichwort: Niedriglohnarbeit),
- von der Anreicherung von Arbeitsinhalten mit anderen (Nichtwertschöpfenden Tätigkeiten) abzusehen
- zu einer verstärkten und direkt kontrollierbaren Leistungsorientierung (wobei sich Leistung wieder mehr auf die erbrachte Menge konzentrieren soll) zurückzukehren,
- Selbstorganisierte Gruppen abzuschaffen und
- Leistungsstandards zeitnah anzupassen und abzuändern (vgl. Gryglewski 2006: 4-6).

Dabei bleibt das Wohlbefinden des Mitarbeiters zunächst völlig unberücksichtigt, „gute Arbeit“ ist hier nur Arbeit, die zur Wettbewerbsfähigkeit (oder zur Gewinnmaximierung?) beiträgt. Hier drängt sich das Bild der HR-Portfolio-Matrix nach Odiorne (1984) auf: Mitarbeiter werden in Stars, Arbeitstiere, Problemfälle und Leistungsschwache unterteilt. Für die Kategorie der Leistungsschwachen („Deadwood“!!) wird die Entlassung empfohlen, für die Kategorie der Problemfälle gezieltes Training, Beseitigung von Leistungshindernissen und klare Leistungsstandards.

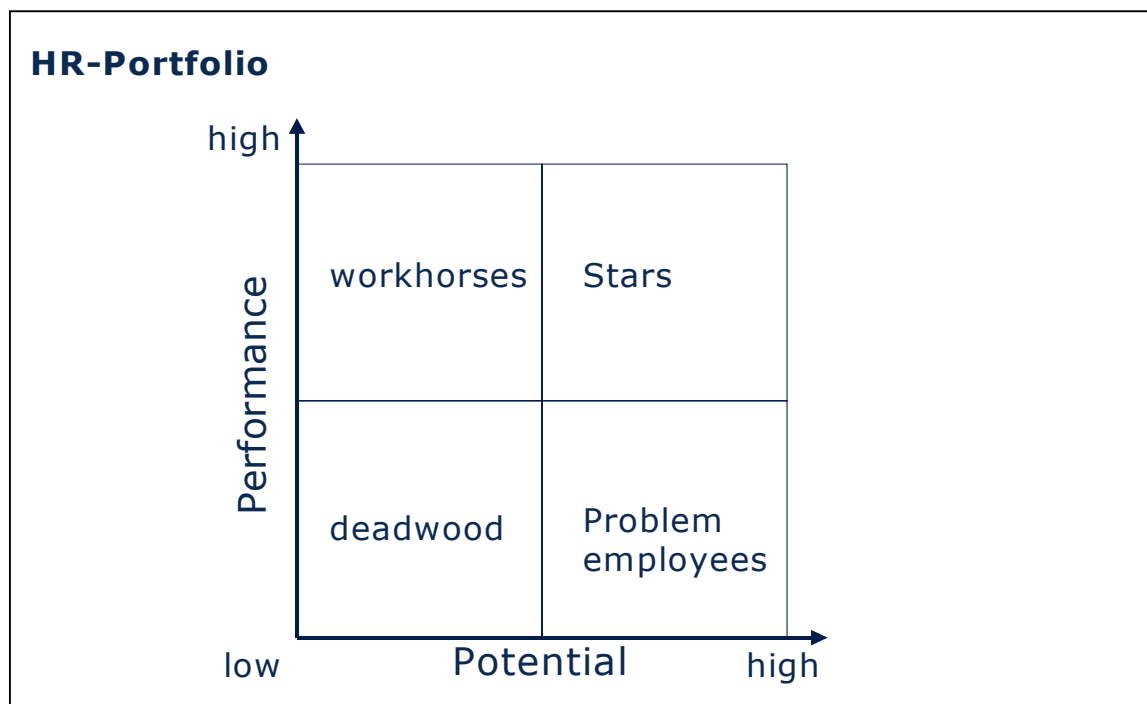


Abbildung 3: HR-Portfolio-Matrix nach Odiorne (1984)

Abgesehen von einer ethisch sehr fragwürdigen Sicht auf Menschen und dem daraus resultierenden gesellschaftlichen und sozialen Konfliktpotential, müssen wir uns:

- erstens fragen, ob in deutschen Unternehmen wirklich so viele Problemfälle beschäftigt sind, die man derart bevormunden muss?
- zweitens fragen, ob sich denn durch die o.g. Maßnahmen die Produktivität wirklich erhöht?
- und drittens fragen, ob eine produktive Wirtschaft auch eine nachhaltig erfolgreiche Wirtschaft sein wird: das würde voraussetzen, dass dieses Wirtschaften auch zukünftige Generationen genauso gut leben lässt, wie wir es tun und dass die produzierten Produkte auch „gewollt“ werden, d.h. sie müssen innovativ genug sein (und dies im nachhaltigen Sinne) und sie müssen erschwinglich sein (Menschen mit niedrigen Einkünften kaufen weniger).

Diese dritte Frage führt uns nun zwingend zum Thema Innovation.

1.2 Innovation als Wirtschaftsfaktor – ein Beispiel aus der Dienstleistungsbranche

In der Branche der Dienstleistungen ist Innovation ein grundlegender Wirtschaftsfaktor – genauso eigentlich wie in der Produktion – ob schon Herr Gryglewski für die Metallindustrie die Bedeutung der Innovation zugunsten der Verbesserung der Effizienz der Produktionsprozesse und der Verminderung der Arbeitskosten relativiert sehen möchte (vgl. Gryglewski 2006: 4). Nur ist es um die Innovation in Deutschland (zumindest im Dienstleistungssektor) offensichtlich immer noch nicht zum Besten bestellt: Die PWC Studie (PWC AG u.a. 2006) deckte folgende Schwachstellen auf:

- 57% der befragten UN verfügen über keine klar definierte Innovationsstrategie,
- 80% geben an, kein Innovationsmanagement zu haben,
- 60% führen keine systematische Erfolgsmessung ihrer Innovationsaktivitäten durch,
- 47% haben keine festen Zuständigkeiten für das Innovationsmanagement.

Darüber hinaus kommt die Studie zu dem Schluss, dass das Ideenpotential in den Köpfen der Mitarbeiter steckt und es darauf ankommt, eine Innovationskultur zu installieren, in der Mitarbeiter Freiräume haben, aus Ideen konkrete Innovationsvorschläge zu entwickeln. Der Faktor Mensch erhält so eine herausragende Bedeutung. Dabei werden vermehrt andere Wissensformen (z.B. Erfahrungswissen, Wissen im Umgang mit Kunden) relevant.

Wie aber bringt man nun Mitarbeiter dazu, innovativ zu sein und Wissen nicht nur zu horten, sondern auch bereitwillig weiterzugeben? Da spielt natürlich eine ent-

sprechende Unternehmenskultur und entsprechende Arbeitsbedingungen eine große Rolle. Nach Spath u.a. (2006) setzt sich so die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens aus vielen verschiedenen Faktoren zusammen (vgl. Abbildung 4).

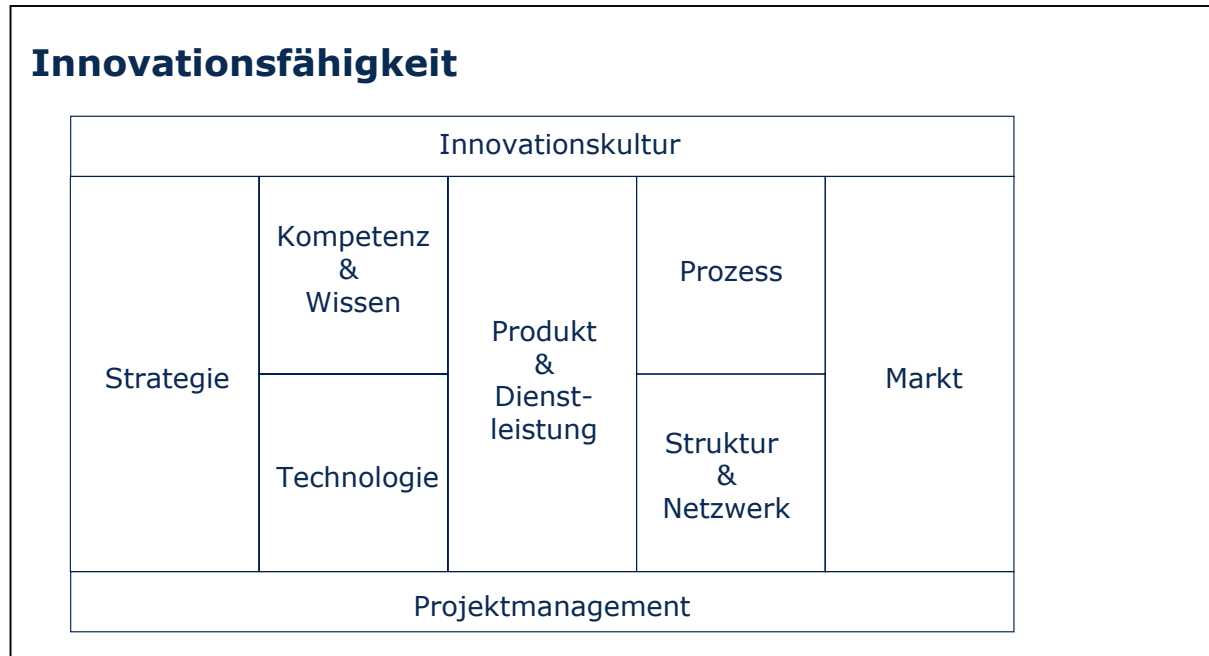


Abbildung 4: Die Faktoren der Innovationsfähigkeit (Quelle: Spath u.a. 2006: 59)

Es ist anzuzweifeln, ob Mitarbeiter, die stets und ständig gegängelt und beaufsichtigt werden, den Kopf für Innovationen frei haben und zudem noch Wissen an andere weitergeben (da es ja im internen Wettbewerb ein Vorteil ist, den man dann aufgeben würde). Sicher, unter bestimmten Rahmenbedingungen können auch Menschen ohne besondere Motivation hohe Leistungen erbringen (hohe Arbeitslosigkeit, genaue Vorgabe der Arbeit, unmittelbare Belohnung/Bestrafung, ständige Aufsicht) – nur sobald eine dieser Rahmenbedingungen wegfällt, lässt die Leistung nach. Und mit Kreativität und Eigeninitiative wird es dann auch nicht weit her sein (vgl. Regnet 2004: 44).

1.3 Win/ Win – ein Luxus aus guten alten Zeiten?

Nun gibt es eigentlich genug Beweise, dass sich Maßnahmen zur Humanisierung des Arbeitslebens im Unternehmen lohnen – für beide Seiten und vor allem auch mittel- und langfristig. Entsprechende Rechenbeispiele aus der Ergonomie und der Arbeitssicherheit gibt es viele. Weiterhin konnte z. B. Schuster (1986) belegen, dass es einen statistischen Zusammenhang zwischen der Nutzung von HRM-Praktiken und dem finanziellen Erfolg von Unternehmen gibt. Unternehmen, die solche Praktiken nutzten, konnten eine 11% höhere Eigenkapitalrentabilität vor-

weisen. Ebenso konnte eine Reihe von Untersuchungen in den USA nachweisen, dass sich Investitionen in die HR lohnen, die Wirtschaftlichkeit der untersuchten Unternehmen stieg entsprechend (vgl. Staehle 1999: 787).

In der Novemberausgabe des letzten Jahres der Zeitschrift „Gute Arbeit“ wird allerdings von Gewerkschaftsseite beklagt, dass die Gesprächspartner (auf Unternehmerseite) für solche Art von Beweisführungen abhanden kommen. Eine win/win-Situation interessiere oft gar nicht mehr, der gezähmte Kapitalismus sei durch den enthemmten Kapitalismus abgelöst worden. Dies wird mit mehreren Beispielen untermauert, von denen hier einige zitiert werden sollen:

1. AN haben oft zwei oder mehr Jobs nötig, um über die Runden zu kommen (von Minijobs kann man nicht leben)
2. Millionen von Beschäftigten bangen um ihren Arbeitsplatz – trotz guter Gewinnbilanzen werden Massenentlassungen vorgenommen
3. es gibt ein skandalöses Nebeneinander von Menschen ohne Arbeit und Menschen mit zu viel Arbeit
4. Arbeitszeitverlängerung statt Arbeitszeitverkürzung – wie lässt es sich besser leben – mit einer 35 h Woche oder einer 60 h Woche und heißt es dann nicht wieder Familie oder Job?
5. müssen wir uns wieder vermehrt gegen schlechte Arbeit wehren und Elemente guter Arbeit werden immer mehr gegen eine „befristete Beschäftigungssicherung“ eingetauscht (Schröder, 2006).

Denken also deutsche Unternehmen kurzfristig?

Ist nachhaltiges Denken und das Herstellen von win/win-Situationen eher ein Luxus aus guten alten Zeiten?

2. Investitionen in die Mitarbeiter – eine Einstellungsfrage

Eigentlich nicht – denn es gibt auch andere Beispiele: z. B. ein Netzwerk von Unternehmen für Nachhaltigkeit: „econsense“ oder Unternehmen, die sich dem Wettbewerb zum familienfreundlichen Betrieb stellen und auch Unternehmen, die „gute Arbeit“ unterstützen wollen. Solche Unternehmen investieren in die Belegschaft; sehen solche Investitionen als einen Beitrag für nachhaltiges Wirtschaften und weniger als zusätzliche und möglichst zu vermeidende Kosten. Und: nachhaltiges Wirtschaften ist für solche Unternehmen ein zentraler strategischer Wettbewerbsfaktor für die Wirtschaft.

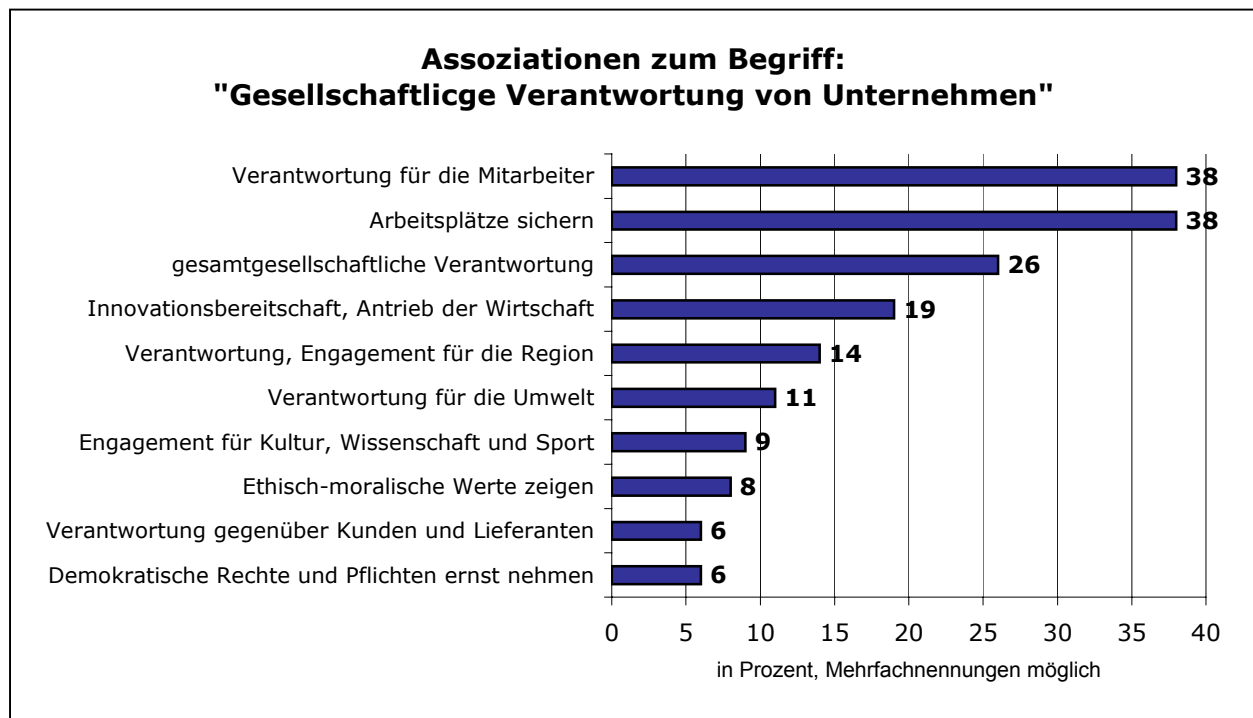


Abbildung 5: Was bedeutet gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen? Umfrage unter Managern (Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2005, S. 6)

Es scheint also doch eine Einstellungsfrage zu sein, ob und wie man in seine Mitarbeiter investiert. Dabei werden meist solche Unternehmen in ihre Mitarbeiter investieren, die an langfristigen Erfolgen interessiert sind – weniger an kurzfristiger Gewinnabschöpfung. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird ja in diesem Zusammenhang immer wieder angemahnt; ein Artikel im Handelsblatt (Fockenbrock 2006) beschäftigte sich erst kürzlich mit dieser Frage: Manager sehen dabei ihre gesellschaftliche Verantwortung vor allem in der Verantwortung für die Mitarbeiter und in der Arbeitsplatzsicherung (vgl. Abbildung 5). Das, was man aber unter „Verantwortung für die Mitarbeiter“ sieht, bleibt dabei allerdings etwas nebulös.

An dieser Stelle ist sicher ein Blick darauf, was die Mitarbeiter denn selber wollen und was diese eigentlich unter „guter Arbeit“ verstehen, angebracht.

3. „Gute“ und „schlechte“ Arbeit – die Mitarbeitersicht

Durch Vorarbeiten von INQA konnte durch den DGB erstmals ein Index zur Beschreibung der Arbeitsqualität (aus Mitarbeitersicht) entwickelt werden: Dabei spielen vor allem 15 Dimensionen für die Beschäftigten eine Rolle, wenn es darum geht, zu beurteilen, was gute Arbeit eigentlich ist: In der Rangfolge sind das:

Arbeitsplatzsicherheit, Sinnvolle Arbeit, Einkommen, körperliche Anforderungen, Informationsfluss, Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Kreativität, Arbeitszeit, Aufstiegschancen, Führungsqualität, Arbeitsintensität, Kollegialität, Betriebskultur, emotionale Anforderungen. (vgl. Schulz 2006)

Jedoch gibt es in dieser Hinsicht in den Unternehmen in Deutschland viel zu tun: Nach der INQA-Studie „Was ist gute Arbeit“ stehen vor allem Unsicherheit, einseitige, körperlich schwere Arbeit im Vordergrund, aber auch Probleme, die sich aus der Komplexität der Arbeit ergeben (vgl. Lenhardt 2006).

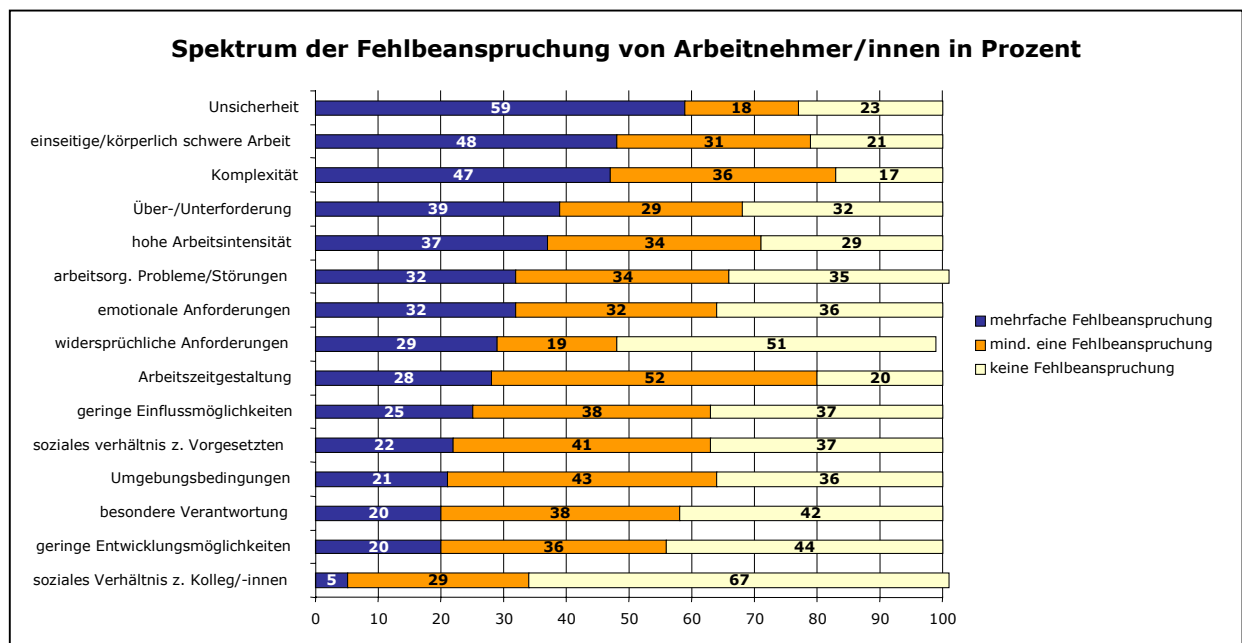


Abbildung 6: Spektrum der Fehlbeanspruchungen von Arbeitnehmer/innen
(Quelle: inifes 2006: 93)

Interessant im Sinne der Nachhaltigkeit (derzeitige demografischen Entwicklung und angehobenes Renteneintrittsalter) sind auch folgende Ergebnisse dieser Studie: von den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen mit den am besten gestalteten Arbeitsbedingungen können sich nicht weniger als 81% vorstellen, an ihrem jetzigen Arbeitsplatz gesund das Rentenalter zu erreichen, nur 6% glauben hier, dass sie ihre jetzige Tätigkeit aus gesundheitlichen Gründen wohl vorzeitig werden aufgeben müssen. Je mehr man nun die "Stufenleiter" der Arbeitsqualität nach unten geht, desto schlechter stellt sich die längerfristige gesundheitliche Perspektive subjektiv dar: Innerhalb der Gruppe, die über sehr wenige Arbeitsbezogene Ressourcen verfügt (bei zumeist hohen Fehlbelastungen), sehen sich nur noch 40% einigermaßen gesund in ihrem aktuellen Job das reguläre Rentenalter erreichen, ein gleich großer Teil geht jedoch davon aus, nicht so lange durchzuhalten (vgl. Lenhardt 2006).

Insofern muss sicher auch manch bisherige Doktrin der Arbeitswissenschaft korrigiert bzw. präzisiert werden: So kann z. B. der viel gepriesene Abwechslungsreichtum der Arbeit wiederum zu viel werden, nämlich dann, wenn Verantwortung auf die Mitarbeiter übertragen wird, ohne dass sie wirklich Handlungsautonomie besitzen, oder auch dann, wenn eine solche Vielseitigkeit der Aufgaben gar nicht gewünscht ist und damit zur Überforderung führt. Genauso kann auch der Trend zum lebenslangen Lernen als Druck erlebt werden.

So sollte die Tendenz zu einer „subjektivierten“ Betrachtungsweise der Arbeitswissenschaft gehen. Hornberger legte hier beispielsweise mit dem Integrativen Belastungs-Beanspruchungskonzept (IBBK) für individualisierte Arbeitsbedingungen (Abbildung 7) oder dem System zur Bewertung individualisierter Arbeitsbedingungen entsprechende Lösungsansätze vor.

Solche Ansätze sollten zukünftig ausgebaut, operationalisiert und in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden. Dabei gilt es auch, Instrumente zur Datenermittlung zu entwickeln und entsprechende Forschungsmethoden anzuwenden (vgl. Hornberger 2006: 94).

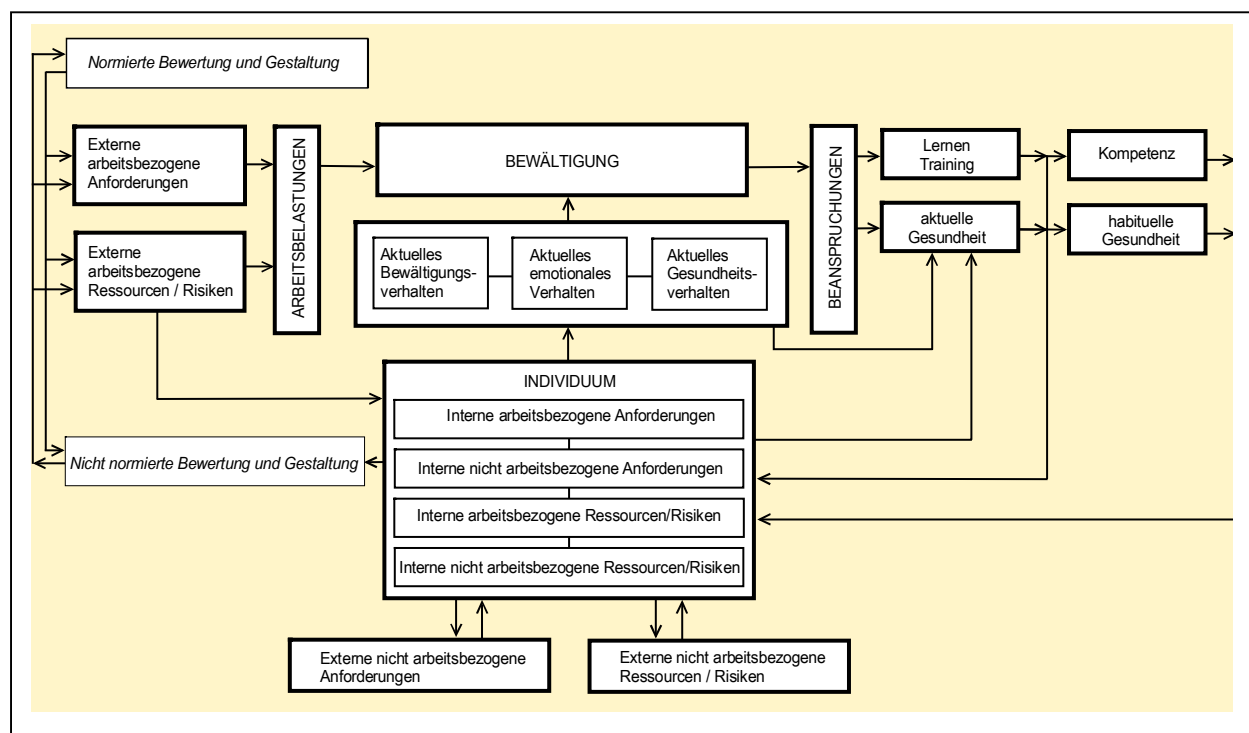


Abbildung 7: Integratives Belastungs-Beanspruchungskonzept für individualisierte Arbeitsbedingungen (Quelle: Hornberger, 2006, S. 89)

4. Fazit

Die Verbindung zwischen uns – den Menschen – und dem nachhaltigen Wirtschaften ist eine unauflösliche. Wir müssen uns fragen, welche Art der Gesellschaft und des Lebens wir bevorzugen und danach entsprechend handeln. Wir als Arbeitsforscher hatten schon immer die Ansicht, dass erfolgreiches Wirtschaften nur mit den Menschen und nicht gegen sie möglich ist. Für uns bedingen sich Wirtschaftlichkeit und Humanität gegenseitig. Diese Auffassung konnte in vielen Untersuchungen untermauert werden und dieser Auffassung haben sich mittlerweile viele Unternehmen angeschlossen. Wir als Wissenschaftler sind nun dazu aufgerufen, weiter aktuelle Forschungsergebnisse – gerade in Bezug auf neuere Formen der Arbeit – hervorzubringen und für die Praxis anwendbar zu machen.

Literatur

- Bertelsmann Stiftung (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Oelde.
- Clar, G.; Kasimir, H.; Mohr, H. (1995): Das Potential der erneuerbaren Ressourcen in Baden-Württemberg – Humanressourcen – Pilotstudie der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.
- Fockenbrock, D. (2006): Verantwortung lebt mit der Firmenkultur. In: Handelsblatt, 6.11.2006.
- Gryglewski (2006): Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder. Südwestmetall (unveröffentlichter Aufsatz). Stuttgart.
- Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven.
- Hornberger, S. (2006): Individualisierung als ermöglichte und verordnete Selbstorganisation und ihre Anforderungen an die arbeitswissenschaftliche Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 60, Mai, 2006.
- Inifes Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen – Forschungsbericht. Stadtbergen.
- Lenhardt (2006): Gute Arbeit – das Angebot ist knapp bemessen. In: Gute Arbeit, 11/2006, S. 19-22.
- Odiorne, G.S. (1984): Strategic management of human resources: A portfolio approach. San Francisco, Washington, London.
- Pfister, G.; Renn, O. (1997): Nachhaltigkeit und Humanressourcen. Arbeitsbericht Nr. 88. Akademie für Technikfolgenabschätzung, Baden-Württemberg.
- PricewaterhouseCoopers AG u.a. (2006): Innovation Performance: das Erfolgsgeheimnis innovativer Dienstleister. Frankfurt.
- Regnet, E. (2004): Mitarbeiter – Erfolgsfaktor oder Kostentreiber? In: Dürndorfer, M.; Friedrichs, P. (Hrsg.) (2004): Human Capital Leadership. Hamburg.
- Schröder (2006): Innovativ für gute Arbeit und gutes Leben. In: Gute Arbeit, 11/2006, S. 15-18.
- Schulz, H.-J. (2006): Der „DGB-Index Gute Arbeit“ – endlich werden mal die Beschäftigten gefragt. In: Gute Arbeit 11/2006, S. 25-27.

- Schuster, F.E. (1986): The Schuster Report: The proven connection between people and profit, New York, 1986; deutsch: Menschenführung – ein Gewinn. Hamburg.
- Spath, D. u. a. (2006): Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens steigern. In: Bullinger, H –J. (Hrsg.): Fokus Innovation. Kräfte Bündeln – Innovation beschleunigen. München Wien.
- Stahle, W.H. (1999): Management. München. 1999.

Zur Frage der Nachhaltigkeit beim Einsatz geringfügiger Beschäftigung

Die Zahl geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse, auch Minijobs genannt, ist seit April 2003 um 40 Prozent auf etwa 6,7 Millionen im Juni 2005 (Bundesregierung 2006) angestiegen. Diese starke Zunahme geht auf Gesetzesänderungen der Bundesregierung zurück, welche die Verbreitung dieser Beschäftigungsform fördern sollten. So wurde die Bruttoentgeltgrenze, bis zu der Lohneinkünfte frei von Sozialabgaben und Steuern sind, von 325 auf 400 Euro pro Monat erhöht und die Höchststundenzahl von 15 pro Woche abgeschafft. Ziel war es, auf diese Weise zusätzliche Arbeitsstellen im Niedriglohnbereich zu schaffen und Arbeitslosen eine Brücke in sozialversicherungspflichtige Jobs zu eröffnen.

Ob diese Pläne aufgegangen sind, wird von zahlreichen Beobachtern bezweifelt (z.B. Bäcker 2006). Die geringfügige Beschäftigung hat vornehmlich in solchen Unternehmen zugenommen, in denen gleichzeitig Vollzeit-Arbeitsplätze wegfielen (vgl. Kaldybajewa, Mielitz und Thiede 2006). Allein im Einzelhandel, wo bereits jeder Dritte geringfügig beschäftigt ist, wurden in den Jahren 2000 bis 2005 252.000 Vollzeitstellen abgebaut (vgl. Warich 2004: 2006). Unternehmen nutzen diese Art der Beschäftigung anscheinend, um Personalkosten einzusparen, und erreichen gleichzeitig ein höheres Maß an Flexibilität. Allerdings ist fraglich, ob die Folgen im Sinne der Arbeitnehmer und der Sozialpolitik sind.

Detaillierte Studien über konkrete Arbeitsbedingungen und die Behandlung von Minijobbern in Unternehmen fehlen bislang. Diese Lücke versuchten wir mit einer Studie in 15 Unternehmen des sächsischen Einzelhandels mit insgesamt 19 Niederlassungen und etwa 3000 Mitarbeitern zu füllen. Wir führten qualitative Untersuchungen in verschiedenen Branchen durch, darunter acht Baumärkte, drei Möbel- und Einrichtungshäuser, vier Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels, eine Drogerie, zwei Firmen der Bekleidungs- und eine der Elektronikbranche.

Geschäftsführer, Marktleiter bzw. andere Personalverantwortliche wurden in halbstrukturierten Interviews mit einer Dauer von eineinhalb bis zwei Stunden zu ihrer Vorgehensweise beim Einsatz von geringfügig Beschäftigten und zu ihren Erfahrungen befragt. Zusätzlich führten wir Gespräche mit zwei Betriebsräten, vier Gruppeninterviews und drei Einzelinterviews mit Mitarbeitern (Stammpersonal

und geringfügig Beschäftigte) durch, um die Aussagen des Managements zu vertiefen und zu verifizieren. Ziel dieser Studie ist es zu klären, unter welchen Bedingungen der Einsatz geringfügig Beschäftigter für Arbeitgeber besonders lohnend ist und inwieweit Unternehmen die durch geringfügige Beschäftigung erzielten Kostensenkungen langfristig aufrechterhalten können.

Der Anteil an geringfügig Beschäftigten in der Belegschaft variierte in den befragten Unternehmen zwischen etwa ein bis 50 Prozent. Es bestätigte sich, dass sich mit geringfügig Beschäftigten die Arbeitskosten erheblich senken lassen. So liegt der Stundenlohn für diese Arbeitnehmer in den befragten Unternehmen unter der niedrigsten Tarifgruppe von 8,22 Euro und bewegte sich zwischen 4,50 und 8,10 Euro. In der Mehrzahl der Fälle zahlten die Unternehmen zwischen 5,00 und 6,00 Euro pro Stunde. Das war auch der Fall in Tarifgebundenen Unternehmen, wo den geringfügig Beschäftigten streng genommen tarifliche Stundensätze zustehen. Weitere Kosteneinsparungen für die Unternehmen ergeben sich dadurch, dass die geringfügig beschäftigten Mitarbeiter in den befragten Firmen keine Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall und bei Feiertagen sowie keinen bezahlten Urlaub erhalten.

Kritik wird unter den Minijobbern, die in der Mehrzahl bessere Verdienstmöglichkeiten suchen, kaum laut. Sie hegen vielfach die Hoffnung, dass bei Wohlverhalten und Einverständnis mit den Managementmaßnahmen ihre Stundenzahl erhöht wird. Anscheinend werden die Löhne von Arbeitssuchenden angesichts der hohen Arbeitslosenquote in Sachsen von etwa 20 Prozent akzeptiert. Viele Betriebsräte dulden die Situation, solange von den geringfügig Beschäftigten kein Druck durch Beschwerden ausgeübt wird. Falls sich an dem System der Niedriglöhne aber mittel- und langfristig nichts ändert, ist aber zu erwarten, dass sich Betriebsräte bei Beschwerden von Seiten der Mitarbeiter für die gesetzlich verlangte Gleichbehandlung der geringfügig Beschäftigten einsetzen.

Die Ansprüche von geringfügig Beschäftigten werden vermutlich umso mehr steigen, wenn sich die gegenwärtig abzeichnende Konjunkturbelebung auf dem Arbeitsmarkt auch in Umsatzsteigerungen im Einzelhandel auswirken sollte. Je höher die Nachfrage nach Arbeitskräften ist, desto mehr geringfügig Beschäftigte werden sich nach Stellen umsehen, die bessere Arbeitsbedingungen bieten. Ohnehin beklagen Unternehmen bei geringfügig Beschäftigten im Unterschied zum Stammpersonal eine deutlich höhere Fluktuationsquote von 63 Prozent (vgl. Bäcker, 2006). Die dadurch anfallenden Such- und Einarbeitungskosten reduzieren Unternehmen bisher, indem sie die Einarbeitungszeit verkürzen und vor allem Arbeitskräfte einsetzen, die bereits ausreichend geschult sind, wie z. B. ihre ehemaligen Auszubildenden und die in den Ruhestand übergegangenen Mitarbeitern. Diese werden bei einer Konjunkturbelebung in geringerer Zahl zur Verfügung stehen. Das gleiche gilt für Studenten, die als intelligent und leicht auszubilden gelten und bevorzugt an Kassen und für anspruchsvollere Aufgaben (z.B. Fachberatung, EDV-Eingaben) eingesetzt werden. Unter diesen Umständen wird man stärker auf

Arbeitslose zurückgreifen müssen, deren Hinzuverdienst auf 165 Euro pro Monat begrenzt ist, und die damit weniger Stunden pro Woche eingesetzt werden können.

Durch die Beschäftigung berufsfremder Kräfte entstehen nicht nur höhere Einarbeitungskosten. Dieser Aufwand würde sich auch erst innerhalb eines längeren Zeitraumes amortisieren und die Einarbeitung neuer Kräfte zu einer riskanten Investition machen. Arbeitslose verbleiben in der Regel nur so lange im Unternehmen, bis sie eine bessere Stelle mit höherer Stundenzahl gefunden haben. Rentner und Hausfrauen dagegen, die als Kandidaten für geringfügige Beschäftigung besonders beliebt sind, weil sie sich erfahrungsgemäß länger an ein Unternehmen gebunden fühlen, werden bei einer Belebung der Nachfrage knapp.

Wie unsere Befragung ergab, erreichen Unternehmen zusätzlich zu den Kosteneinsparungen durch die geringfügige Beschäftigung auch ein hohes Maß an Flexibilität. Die Arbeitszeiten der geringfügigen Beschäftigung werden jeweils individuell entsprechend der Aufgabe geregelt. Nur wenige Unternehmen gaben an, dass sie den geringfügig Beschäftigten 14 Tage vor Monatsende ihren Einsatzplan mitteilen. In einigen Unternehmen betrug die Frist vier Wochen in anderen nur eine Woche. Bei fast allen Einzelhändlern kommt es vor, dass die Stundenverteilung kurzfristig geändert wird und die Aushilfskräfte auf Abruf eingesetzt bzw. nach Hause geschickt werden. Die geringfügige Beschäftigung erlaubt es also, das Personal entsprechend dem Arbeitsbedarf nach „just-in-time“-Manier einzusetzen.

Auch die kurzfristige Trennung von Mitarbeitern ist bei geringfügig Beschäftigten bisher weitgehend problemlos. Gängige Praxis ist es, dass sie nur einen Vertrag für Aushilfen erhalten oder einen Personalbogen ausfüllen, den sie abliefern. In beiden Fällen hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, das Arbeitsverhältnis jederzeit zu beenden. Es ist anzunehmen, dass auch hier die positive Entwicklung der Konjunktur und der Aufschwung am Arbeitsmarkt dazu führen werden, dass geringfügig Beschäftigte bei mehr Jobangeboten gegenüber den Unternehmen ordnungsgemäßen Arbeitsverträgen und auf der Einhaltung gesetzlicher Kündigungsfristen bestehen.

Unter diesen Umständen würden die Kosten für geringfügige Beschäftigung deutlich steigen, was vermutlich zu einem Rückgang solcher Beschäftigungsverhältnisse führt. Schon jetzt zeigt sich, dass Arbeitgeber bei der Nutzung von Beschäftigungsformen kostensensibel reagieren. So ist die Zahl der Minijobs auf 6,38 Millionen gesunken, seit dem die Regierung die von Arbeitgebern zu zahlende Pauschale von 25 auf 30,1 Prozent am 1. Juli 2006 angehoben hat.

Wie sich in den Interviews herausstellte, zeichnet sich noch ein weiterer Grund ab, weshalb die geringfügige Beschäftigung auf Dauer keine Zukunft im Einzelhandel mit Beratungsaufgaben haben kann. Für die kurzzeitig eingesetzten Kräfte werden so gut wie keine Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt, so dass sie neuen Entwicklungen im Einzelhandel nicht gewachsen sein werden. Sogar die regelmäßige Kommunikation mit ihnen fällt dem Management wegen der unre-

gelmäßigen Einsatzzeiten schwer. Bei der Kompetenzentwicklung der Beschäftigten im Einzelhandel tun sich also Lücken auf. Die Bedrohung von Stammarbeitsplätzen, die zum Teil in geringfügige Arbeitsverhältnisse umgewandelt werden, hat bereits jetzt dazu geführt, dass sich begabte Schulabgänger kaum noch um einen Arbeitsplatz im Einzelhandel bemühen. Zahlreiche Manager klagten über einen Mangel an geeigneten Auszubildenden.

Nicht zuletzt ist fraglich, ob die Anhebung der Pauschalbeträge auf 30,1 Prozent die letzte Maßnahme der Bundesregierung war, mit der sie Konsequenzen aus den nicht erreichten Beschäftigungszielen zieht. Angesichts der leeren Kassen des Sozialversicherungssystems bleiben wenige Gründe, weshalb geringfügige Beschäftigung von der Allgemeinheit subventioniert werden sollte. Eine weitere Verteuerung würde vermutlich auf Kosten der Nachhaltigkeit der geringfügigen Beschäftigung gehen und Stammarbeitsplätze in der Gunst der Arbeitgeber steigen lassen.

Literatur

- Bäcker, G. (2006): Was heißt hier „geringfügig“? – Minijobs als wachsendes Segment prekärer Beschäftigung. In: WSI-Mitteilungen, 5/2006, S. 255-262.
- Bundesregierung (2006): Die Wirksamkeit moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. In: http://www.sozialpolitik-aktuell.de/docs/hartz1-3_langfassung.pdf.
- Kaldybajewa, K., Mielitz, B.; Thiede, R. (2006): Minijobs: Instrument für Beschäftigungsaufbau oder Verdrängung von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung? In: RVaktuell, 4/2006, S. 126-132.
- Warich, B. (2004): Minijobs im Einzelhandel, ver.di.
- Warich, B. (2006): Strukturwandel im Einzelhandel, ver.di.

Aufwandsarme Methoden des Wissensmanagements in KMU: Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch (AI) – eine Methode der partizipativen Wissensarbeit

1. Situation: Wissensmanagement in und für KMU

Besonders in KMU begegnen einem oft zwei Argumente, die auf die Problematik des Wissensmanagements bezogen werden:

- Wissensmanagement erfordere viel Zeit bei der Einführung und Pflege, die das Alltagsgeschäft aber gerade nicht zulasse und
- Wissensmanagement verursache relativ hohe Kosten in Anschaffung und Unterhalt.

Betrachtet man die Situation in vielen Unternehmen dieser Größe (und dort insbesondere die eher kleinen) fällt auf, dass Wissen häufig implizit (d.h. nicht sprachlich, schwer oder nicht formulierbar) und sehr konzentriert (auf eine oder wenige Personen) vorliegt. Das heißt, Wissen in kleinen Unternehmen ist vorwiegend personell verankert, Methoden zur Wissensverteilung im Unternehmen werden selten genutzt und erfolgskritisches Betriebs-Know-how geht leicht verloren. Andererseits ist davon auszugehen, dass die Informations- und Austauschbeziehungen in KMU aufgrund der Unternehmensgröße und den persönlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern durch relative Überschaubarkeit sowie direkte und zügige Weitergabe gekennzeichnet sind.

Auf technischer Seite findet sich folgendes Bild: IT-Instrumente – sofern vorhanden – werden häufig nicht, oder nicht optimal genutzt, zahlreiche Insellösungen zerhacken den Daten- und Informationsfluss und festigen die Mitarbeiterbezogene Wissenskonzentration.

Diese Situation führt zu verminderter Innovationsfähigkeit – erlebt oft als Fehlen von Kreativität, Zeit und neuen Lösungen.

2. Ursachen: Besonderheiten in KMU

Wissensmanagement wurde in den letzten Jahren vor allem „technisch“ gedacht, wer Wissensmanagement sagte, meinte damit häufig IT-Lösungen, die finanziell und zeitlich aufwändig waren.

Diese Sichtweise auf Wissensmanagement stellt jedoch eine Verkürzung dar, die insbesondere dem Phänomen des impliziten (oder stillen) Wissens nicht gerecht wird (Keller 2006; Wilke 2004; Johannessen, Olaisen, Olsen 2001).

Wird Wissensmanagement eher als Veränderung und Pflege der Unternehmenskultur und nicht in erster Linie als technische Lösung verstanden, werden Instrumente des Wissensmanagements auch und insbesondere für KMU interessant: Sie dienen dann zum langfristigen bewahren des Unternehmenswissens, weiterhin, dieses zugänglich (und damit aufwandsarm nutzbar) zu halten und für Innovationen zu nutzen. Innerhalb eines solchen Konzeptes ist auch die Einführung von angepassten IT-Lösungen zum Wissensmanagement unter frühzeitiger Beteiligung der Nutzer und ihrer Anliegen und Bedenken (z.B. Angst vor Wissensenteignung) denkbar.

3. Lösung: Angepasste Methoden des Wissensmanagements für KMU: Aufgabenbezogener Informationsaustausch

Wir nutzen zwei Werkzeuge des Wissensmanagements, die mehr auf die Aspekte „Wissen“ und „menschliche Informationsverarbeitung“ abzielen. Es sind Werkzeuge, die nicht unbedingt eine IT-Lösung benötigen aber zu IT-Lösungen kompatibel sind: Die Informationsflussanalyse und der Aufgabenbezogene Informationsaustausch (AI).

Die Methodik zur *Analyse des Informationsflusses* stellt ein praktikables und effizientes Instrument zur Diagnose und Verbesserung der vorhandenen Interaktionsstrukturen in Unternehmen dar. Der Einsatz ermöglicht die Analyse eines gesamten Produktdurchlaufs durch das Unternehmen. Der Fokus liegt dabei vor allem auf den Schnittstellen zwischen verschiedenen Wissensträgern bzw. Abteilungen, also all jenen Stellen im Auftragsdurchlauf, an denen Informationen und Wissen weitergegeben, gespeichert und weiterverarbeitet werden oder auch verloren gehen. Das Verfahren erhebt einerseits das Minimalwissen, das zur Auftragserfüllung zwingend erforderlich ist. Es erfasst aber auch, ob ein Optimalwissen, dass darüber hinausgehend Gründe und Ursachen umfasst, vorhanden ist.

Als Instrument erlaubt die Methode die Identifizierung von Ansatzstellen für nachfolgende Interventionen.

Die Methode des *Aufgabenbezogenen Informationsaustausches* wurde an der TU Dresden entwickelt (Wetzstein 2004; Jahn, Wetzstein, Ishig, Hacker 2004; Neubert, Tomczyk 1986).

Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch ist ein partizipatives Verfahren, das drei Verfahrensaspekte realisiert: Wissenserfassung, Wissensaustausch und Wissensintegration. Damit stellt die Methode des Aufgabenbezogenen Informationsaustausches (AI) eine spezifische Art der moderierten Kleingruppenarbeit dar. Die Einsatzmöglichkeiten des AI sind vielfältig. Der AI kann im Unternehmen bei Problemen unterschiedlichster Art sowohl für Analyse- und Diagnosezwecke als auch für die Lösung von Problemen (Entscheidungen) wie auch für die daraus resultierende Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen genutzt werden. Durch den partizipativen Ansatz beugt er auch einem häufig auftretenden Phänomen im Zusammenhang mit Wissensmanagement vor: der Angst vor Wissensenteignung. Da Diagnosephase, Entscheidungsfindung und Realisierung sich fortlaufend durchdringen und ergänzen, wirkt das Verfahren ausgesprochen motivierend auf die beteiligten Mitarbeiter.

3.1 Was geschieht beim AI und warum wirkt er?

Relevante Information und Wissen sind im Unternehmen breit verteilt. Durch die tägliche Arbeitsausführung haben Personen Wissen erworben, das zwischen diesen stark variieren kann. Ursachen dieser Variation können in Unterschieden in der Tätigkeitsdauer liegen, sie können hinsichtlich der intellektuellen Auseinandersetzung mit den Anforderungen bestehen, in Qualifikationen, weiterhin in der Stellung in der Hierarchie. Oder auch in den Aufgabengebieten (durch die Abteilungs-, Projekt-, oder Unternehmenszugehörigkeit) begründet sein. Insbesondere zwischen Unternehmen, in interdisziplinären Projekten oder in Netzwerken besteht eine große Heterogenität des Wissens.

Die zur Aufgabenausführung benötigte Information teilt verteilt sich auf mehrere oder gar alle beteiligten Personen. Teile der benötigten Information können auch allen Personen unbekannt sein. Alle Personen zusammen verfügen über mehr Information als jeder einzelne, jedoch kennen sie das Wissen des anderen und dessen Bedeutung für die Aufgabenlösung nicht (Bauer, Hesse 2006; Creß 2004).

Durch die Arbeit im AI werden Informationen ERmittelt und VERmittelt. Die Beteiligten lernen wechselseitig voneinander. Ziel des AI ist es, diese unterschiedlichen Informationen und das unterschiedliche Wissen von Personen zusammenzuführen. Über diese Integration des Wissens kann neues Wissen entstehen. Indem das neue Wissen angeeignet und angewendet wird, entstehen innovative Lösungen.

Mit der Methode des AI können sowohl *wirtschaftliche Ziele* wie Effektivitäts- und Leistungssteigerung als auch *soziale Ziele* wie Förderung von Gesundheit und Persönlichkeit verfolgt werden.

3.2 Ablauf des AI

Der AI besteht aus Gruppensitzungen und zwischenzeitlicher Arbeit im Gruppenauftrag. Er läuft in sieben aufeinander folgenden Schritten ab (vgl. Abb. 1):

- Problemdefinition
- Fixierung von Zielen und Teilzielen
- Informationssammlung
- Informationsbewertung
- Ableitung von Lösungsalternativen
- Bewertung der Alternativen und Auswahl von Lösungsentscheidungen
- Einführung von Lösungen.

Die einzelnen Phasen müssen deutlich voneinander getrennt werden und logisch abgeleitet werden. Als Beispiel wird hier die erste Sitzung eines AI näher vorgestellt:

Zu Beginn des AI (1. Sitzung) wird der Anlass bzw. der Auftrag dargestellt. (Im Bedarfsfalle stellen sich zunächst die Moderatoren vor, danach die AI-Teilnehmer; mittels der Blitzlicht-Methode können zunächst die Erwartungen und Befürchtungen erfasst werden.) In einem nächsten Schritt wird erläutert, wie der AI durchgeführt wird. Die Rollen der Teilnehmer werden vom Moderator klargestellt (Prinzip der gleichberechtigten Teilnehmer). Es werden Gesprächsregeln vereinbart. Zudem wird festgelegt, wie auch Nicht-AI-Teilnehmer informiert werden und der Rückfluss an die Gruppe gesichert ist (wechselseitiger Austausch). Es werden Informationswege festgelegt.

Im Bedarfsfalle kann der AI auch hinsichtlich seiner Effizienz bewertet werden. Dazu sind Kriterien zur Qualitätsmessung notwendig. Es bietet sich hierbei an, dass die AI-Teilnehmer selbst festlegen, welche Kriterien das sind.

Am Ende: Durch den Einsatz der Blitzlicht-Methode wird eine Rückmeldung an den Moderator ermöglicht.

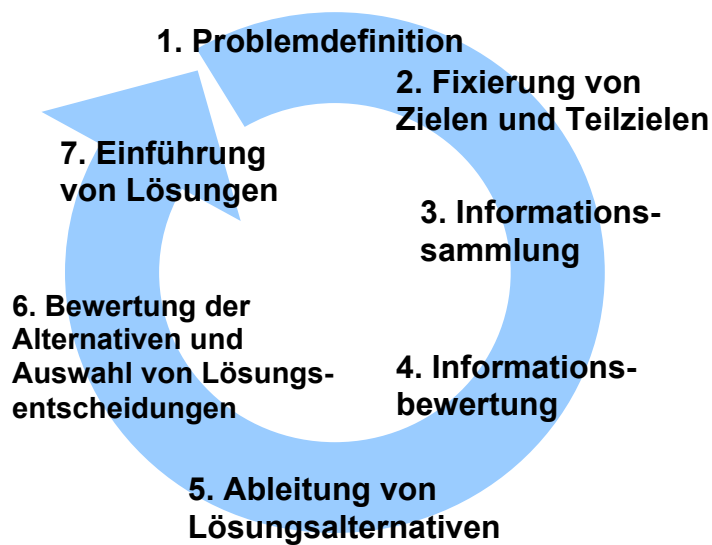


Abbildung 1: Hauptphasen des AI

Das Gesamtziel des AI wird in Teilziele zerlegt, zu denen jeweils Schritte der Informationssammlung, der Informationsbewertung und der Problemlösung durchgeführt werden.

Eine Besonderheit sind die „Aufgaben im Gruppenauftrag“ als ein Mittel der Problemlösung. Dadurch können schon während des Prozesses erste Lösungen erarbeitet werden, deren Wirkung und ggf. Nebenwirkungen gleich betrachtet werden und – sofern nötig – weiter bearbeitet werden. Diese unmittelbare Rückmeldung für die Teilnehmer des AI durch die Ergebnisse ihrer Arbeit ist auch aus motivationalen Gründen von großer Bedeutung: der AI ist eben keine weitere „Sitzung“, „Meeting“ oder ähnliche „Redezeit“. Nach diesen Prinzipien werden alle folgenden Sitzungen des AI gestaltet.

3.3 Der AI als Instrument des Wissensmanagements

In kleinen und mittelständischen Unternehmen liegt eine besondere Herausforderung bei der Wissensarbeit darin, dass diese Arbeit mit Wissen in die normalen Geschäftsprozesse integriert sein muss. Der Fokus der Bemühungen liegt damit immer auf einer Vermeidung von Zusatzaufwand. Aufgaben sind den entsprechenden Wissensbereichen zuzuordnen und personelle Zuständigkeiten für die verschiedenen Wissensbereiche sind festzulegen. Zur erfolgreichen Produkt- und Prozessinnovation müssen schließlich verschiedene Wissensdomänen integriert werden und erforderliches neues Wissen erzeugt werden.

Der Einsatz von Instrumenten des Wissensmanagements steht in KMU vor besonderen Herausforderungen: Aufgrund der besonderen (personalen) Kompetenz-

struktur, der Arbeit in Netzwerken und vorübergehenden Kooperationen müssen die Instrumente schnell und einfach in die vorhandenen Geschäftsprozesse integrierbar sein. Folgende drei Verfahrensgruppen sollten dabei zum Einsatz kommen:

- Instrumente zur Erfassung des bestehenden Unternehmens-Know-hows
- Instrumente zum arbeitsprozessimmanenten Importieren fremden Handlungswissens
- Verfahren zum Integrieren verteilten heterogenen Wissens kooperierender Partner (Lieferanten, Kunden..)
- Ziel dieser Bemühungen um ein erfolgreiches Wissensmanagement in KMU ist die Verbesserung der Innovationsfähigkeit.

Teilziele sind dabei die Identifikation der KMU-spezifischen Aufgaben, für die Wissensgewinnung und –integration erforderlich sind. Darauf folgen die Ableitung fehlenden bzw. zu schaffenden Wissens und die Entscheidung für unternehmensinterne oder übergreifende Wissensarbeit mit bestimmten Instrumenten. Schließlich muss heterogenes Wissen der verschiedenen Fachgebiete, Personen-gruppen sowie Unternehmen bzw. Institutionen in ihrer spezifischen Ausprägung ermittelt und integriert werden, um die Prozess-/ und Produktinnovation zu entwickeln.

Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch als partizipatives Verfahren, realisiert alle drei oben genannten Verfahrensaspekte: Wissenserfassung, Wissensaustausch und Wissensintegration.

4. Praxisbeispiele

Beide vorgestellte Verfahren werden im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ des BMWi in drei sächsischen KMU der Metallbranche (Präzisionstechnik, Vorrichtungs- und Gerätebau) aus dem IMPRO-Verband eingesetzt.

In einem Unternehmen sind vor Einsatz der Methode des AI zunächst die organisationalen Grundlagen zu schaffen: hier sind im Anschluss an die Informationsflussanalyse grundlegende Mängel zu Tage getreten, die von allen Beteiligten zwar „schon immer“ und „irgendwie“ als Stress empfunden wurden, durch die Informationsflussanalyse jedoch fassbar wurden. Durch die Überarbeitung der Aufgaben (Zuständigkeiten) im Rahmen eines Organigramms, die Einführung regelmäßiger Treffen zum Informationsaustausch und der Aufgabenplanung sind zunächst die Grundlagen für weitere Maßnahmen zu schaffen. Die starke Verantwortungs- und Wissenskonzentration auf den Unternehmensinhaber und wenige Führungskräfte stellt eine typische Situation für kleine Unternehmen dar. Nachdem die Grundlagen gelegt wurden, soll im Rahmen eines AI zur verbesserten Nutzung des vorhandenen Produktionssteuerungssystems exemplarisch diese Methode ins Unternehmen eingeführt werden.

In einem weiteren Unternehmen wurde eine modifizierte Variante des AI eingesetzt, mit dem Ziel die Kommunikation innerhalb der Konstruktionsabteilung zu verbessern und Prozesse zur Teilung von Wissen zwischen den einzelnen Konstrukteuren anzuregen. Diese unterscheiden sich im Wissen um Arbeitsmittel (neuere branchentypische Software) wie im Wissen um konstruktive Lösungen (hier insbesondere abhängig vom Berufsalter). In diesem Fall wurde die Phase 1. und 2. modifiziert: statt einer Problem- und Zielsuche wurden aktuelle Konstruktionsprobleme in methodischer Hinsicht (Pahl, Beitz 1997; Bender 2004; Pietzcker 2004) besprochen. Ein AI mit vor- und nachgeordneten Abteilungen ist geplant.

In einem dritten Unternehmen wird ein AI als Begleitinstrument für die Verbesserung der Dokumentenverwaltung und der Datenbanklösung im Unternehmen auf der Basis vorhandener IT-Lösungen eingesetzt.

Deutlich wird, dass für den Einsatz des AI gewisse Grundbedingungen gegeben sein müssen, die in Kleinunternehmen nicht als gegeben vorausgesetzt werden können. Wissensmanagement in diesem Umfeld beginnt daher mitunter mit dem Aufbau minimaler unternehmenskultureller Voraussetzungen. Sind diese gegeben, erweist sich die Methode „Aufgabenbezogener Informationsaustausch“ als äußerst flexibles Instrument für das Wissensmanagement.

Literatur

- Bauer, K.; Hesse, F.W. (2006): Wissenspsychologie. Von Kopf zu Kopf. In: Gehirn & Geist, 5, S. 34-39.
- Bender, Bernd (2004): Erfolgreiche individuelle Vorgehensstrategien in frühen Phasen der Produktentwicklung. In: Fortschr.-Ber. VDI Reihe 1, Nr. 377, Düsseldorf: VDI-Verlag.
- Creß, U. (2004): Von der Schwierigkeit Wissen zu teilen – eine psychologische Sichtweise. In: Wissensmanagement, 3, S. 10-13.
- Jahn, F., Wetzstein, A.; Ishig, A., Hacker, W. (2002): Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch (AI). Weiterentwicklung einer Methode zur Gestaltung und Optimierung von Arbeitsprozessen. Projektbericht 6, TU Dresden, Institut für Psychologie I, Arbeitsgruppe Wissen Denken Handeln.
- Johannessen, J.; Olaisen, J.; Olsen, B. (2001): Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. In: International Journal of Information Management, 21, S. 3-20.
- Keller, C. (2006): Wissensmanagement muss nicht teuer sein. In: Wissensmanagement, 2/2006, S. 22-24.
- Neubert, J.; Tomczyk, R. (1986): Gruppenverfahren der Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung. Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Pahl, G.; Beitz, W. (1997): Konstruktionslehre. Berlin: Spektrum.
- Pietzcker, F. (2004): Konstruktion lehren – Wirkung einer konstruktionsmethodischen Ausbildung auf das Konstruieren bei Studenten und Konstrukteuren. München: Verlag Dr. Huth.

- Wetzstein, A. (2004): Unterstützung der Innovationsentwicklung. Einfluss von wissensbezogenen Interaktionen, insbesondere im kooperativen Problemlösen, und fragenbasierter Reflexion. Regensburg: Roderer.
- Wilke, H. (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl Auer.

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung durch selbstgesteuerte Lernarrangements – Gesundheitsförderung im öffentlichen Personennahverkehr

Die Altersstruktur im ÖPNV

Deutschland altert und auch der ÖPNV. Die Statistiken von 2005 des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) belegen, dass die generelle Prognose für das Jahr 2020 bereits heute nahezu erreicht ist: Fast 30 Prozent der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind älter als 50.

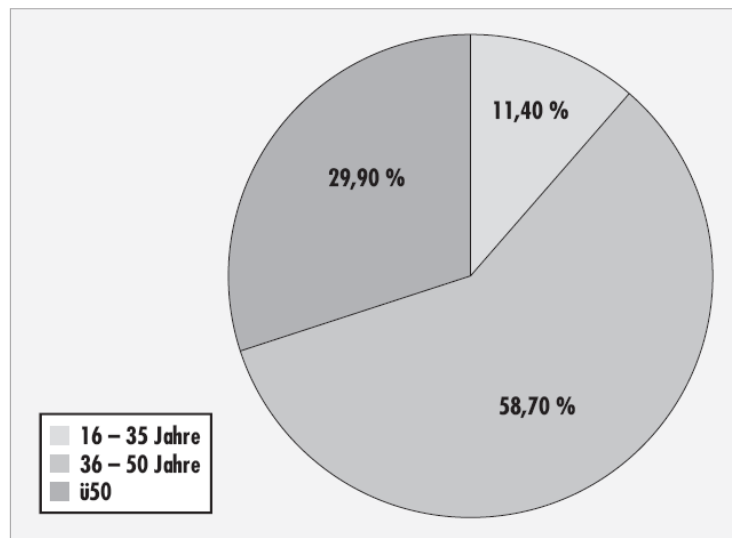


Abbildung 1: Altersstruktur im ÖPNV (VDV 2005)

In der VAG Verkehrs-Aktiengesellschaft Nürnberg wird die Gruppe der 50- bis 59-Jährigen bei gleich bleibender Einstellungspolitik von 30 Prozent im Jahr 2005 bis auf 42 Prozent im Jahr 2010 und die Gruppe der über 60-Jährigen von zwei Prozent auf elf Prozent im Jahr 2010 anwachsen (VAG 2006). Die derzeitige Altersstruktur in den ÖPNV-Betrieben nimmt damit Zukunftsszenarien des Jahres 2020 vorweg, nicht zuletzt aufgrund der für einen Großteil der Belegschaft geltenden arbeitsvertraglichen Regelungen des öffentlichen Dienstes. Zudem werden

sich die Bedingungen in den kommenden Jahren für die ÖPNV-Betriebe durch die bevorstehende Ausweitung einer regulierten Marktliberalisierung, die sich an der EU Rechtsverordnung Nr. 1191/69 orientiert, verändern. Für die ÖPNV-Betriebe gilt es daher mehr als für andere Unternehmen, eine zukunftsorientierte Personalstrategie zu entwerfen, die den demografischen Trend berücksichtigt und gleichzeitig auf eine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit abzielt. Neben der Veränderung von Rechtsformen für Verkehrsdienstleister und der Aufhebung von Verpflichtungen des öffentlichen Dienstes wird der Erhöhung der Leistungsfähigkeit sowie dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der überwiegend älteren Belegschaft eine hohe Bedeutung zukommen. Insbesondere hat dabei die Entwicklung von Strategien zur betrieblichen Gesundheitsförderung eine Schlüsselrolle in diesem Prozess.

Gesundheitliche Risiken und Ressourcen

Die Berufsgruppe der Bus- und Bahnfahrern und -fahrerinnen sind vergleichsweise hohen gesundheitlichen Belastungen ausgesetzt wie eine Vielzahl von Studien zur physischen und psychischen Gesundheit belegen (vgl. Karazman, Kloimüller, Geissler, Karazman-Morawetz 2000a u. 2000b; Kompier 1996; Kompier, Aust, van den Berg, Siegrist 2000; Meijman, Kompier 1998; Stadler, Silo 2004): Demnach entstehen relativ hohe physische und psychische Belastungen u.a. durch eine ungünstige Ergonomie der Fahrersitze, ungünstige Temperaturverhältnisse und Lärm sowie geringer Aufgabenvielfalt, einem hohen Zeitdruck, geringer Kontrolle, geringer sozialer Unterstützung, einem hohen Maß an Verantwortung und geringer Anerkennung. Diese ungünstigen Tätigkeitsbedingungen und -merkmale und die relativ geringen Ressourcen können zu einer Reihe von gesundheitlichen Problemen führen. Zu den häufigsten negativen Beanspruchungsfolgen des Bus- und Bahnfahrens zählen:

- Muskel-Skelett Erkrankungen (Low back pain, Nacken-, Schulter- und Knie-schmerzen)
- psychische Erkrankungen (Ermüdung, Überforderung)
- Schlafstörungen, gastro-intestinale Erkrankungen
- relativ hoher Blutdruck, relativ hohe Urin-Adrenalin Werte
- relativ hohe Kortisolwerte
- frühzeitige Fahruntauglichkeit (vgl. Kompier 1996, S. 5ff.)

In der arbeitspsychologischen Literatur gibt es vielfältige Modelle zur Klärung der Einflussfaktoren auf das gesundheitliche Wohlbefinden: Nach dem Gratifikationskrisen-Modell von Siegrist 1996 spielt dabei das Gleichgewicht zwischen Verausgabung und Belohnung in der Tätigkeit die Hauptrolle. Im Konzept des Psychologischen Arbeitsvertrages von Robinson und Rousseau 1994 sind es die impliziten

Erwartungen sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Ressourcen – Modell schließlich verweist auf die Bedeutsamkeit der Arbeitsgestaltung im Sinne von hohen Tätigkeitsspielräumen, Aufgabenvielfalt, hohe Lernanforderungen der Arbeitstätigkeit bis hin zur sozialen Unterstützung durch Kollegen oder Führungskräfte und Bewältigungsstilen (Richter 2006).

Ressourcen-Modell

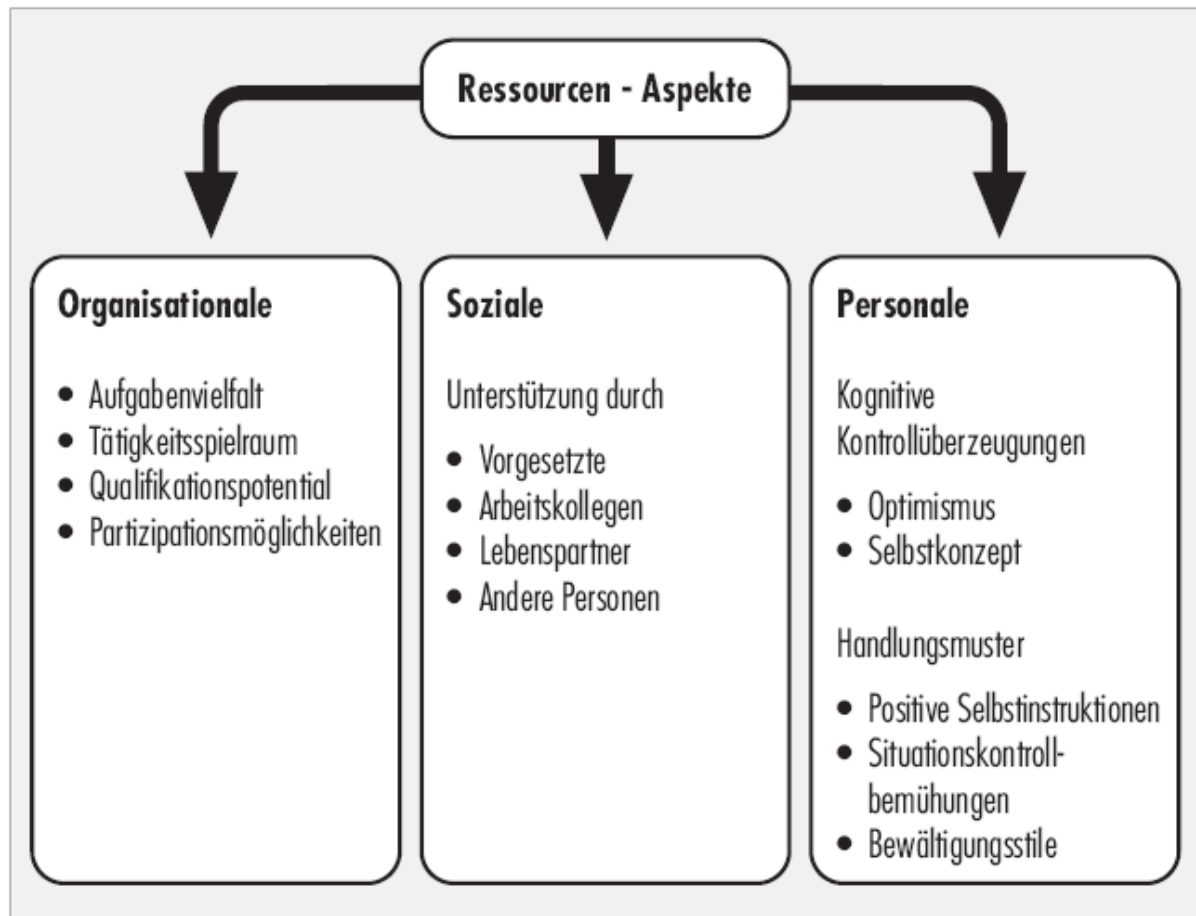


Abbildung 2: Ressourcen-Modell (Richter 2006)

Das Modell stellt drei Formen von Ressourcen in den Mittelpunkt: organisationale, soziale und personale, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beeinflussen: Bezogen auf die Tätigkeiten im öffentlichen Personennahverkehr wirkt sich beispielsweise positiv auf die Gesundheit aus, wenn die Fahrer und Fahrerinnen neben der Fahrtätigkeit auch andere Tätigkeiten wie die Weiterbildung von Kollegen oder die Reinigung von Fahrzeugen ausführen oder in Planungsprozesse einbezogen werden. Neben der Unterstützung durch andere Fahrer und Fahrerinnen und von Führungskräften hat die Fähigkeit, mit kritischen Situa-

tionen umzugehen (beispielsweise mit schwierigen Kunden), einen positiven Einfluss auf die Gesundheit.

Ideen für den Erhalt der Leistungsfähigkeit – Selbstgesteuertes Lernen

Das Trainingsmodell EQUA (erfahrungsbasierte Qualifizierung), das bei dem Öffentlichen Personennahverkehr in Nürnberg umgesetzt wird, zielt auf die Stärkung der organisationalen, sozialen und personalen Ressourcen und auf die Förderung der Eigenverantwortung für Gesundheit sowie für Erhalt und Erweiterung der eigenen beruflichen Kompetenzen unter anderem der Fahrtauglichkeit.

Das Lernarrangement EQUA ermöglicht eine Struktur, in der Lernen sinnvoll stattfinden kann, d.h. dass die Ziele des Lernens von den Lernenden selbst erarbeitet werden, für sie klar sind und auch von ihnen mitgetragen werden. Zudem werden bisherige Erfahrungen im Erwerbsleben der Lernenden aufgegriffen und genutzt. Die Beteiligten erleben sich selbst als Experten und erfahren eine Wertschätzung ihrer Meinung im Unternehmen. Durch den offenen Charakter der Lernarchitektur können möglichst individuelle und vielfältige Lernstile und –präferenzen Berücksichtigung finden (vgl. Hörwick 2003).

Bei der Implementierung des EQUA-Trainings¹ – wie bei der VAG-Nürnberg geschehen – wurden Vertreter verschiedener Ebenen einbezogen: Führungskräfte, Geschäftsbereichsleiter, Betriebshofsleiter sowie Fahrer und Fahrerinnen. Die Führungskräfte fungieren als Multiplikatoren und können die Konsequenzen für ihren Bereich abschätzen. Sie lernen wesentliche Einflussfaktoren für die Leistungsfähigkeit von Erfahrenen insbesondere der erfahrenen Fahrer und Fahrerinnen kennen. Auch werden sie angeregt, organisatorische Veränderungen zu durchdenken, Kompetenzen ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu übertragen und Arbeitsplätze zu optimieren.

¹ EQUA steht für Erfahrungsbasierte Qualifizierung. Dieses Modell wird im Rahmen des Projekts AQUA für betriebliche Lerngruppen eingesetzt. Durch die Bezeichnung EQUA wird innerbetrieblich der Verweis auf Alter vermieden und die Wertigkeit von Erfahrung für das Lernen betont.

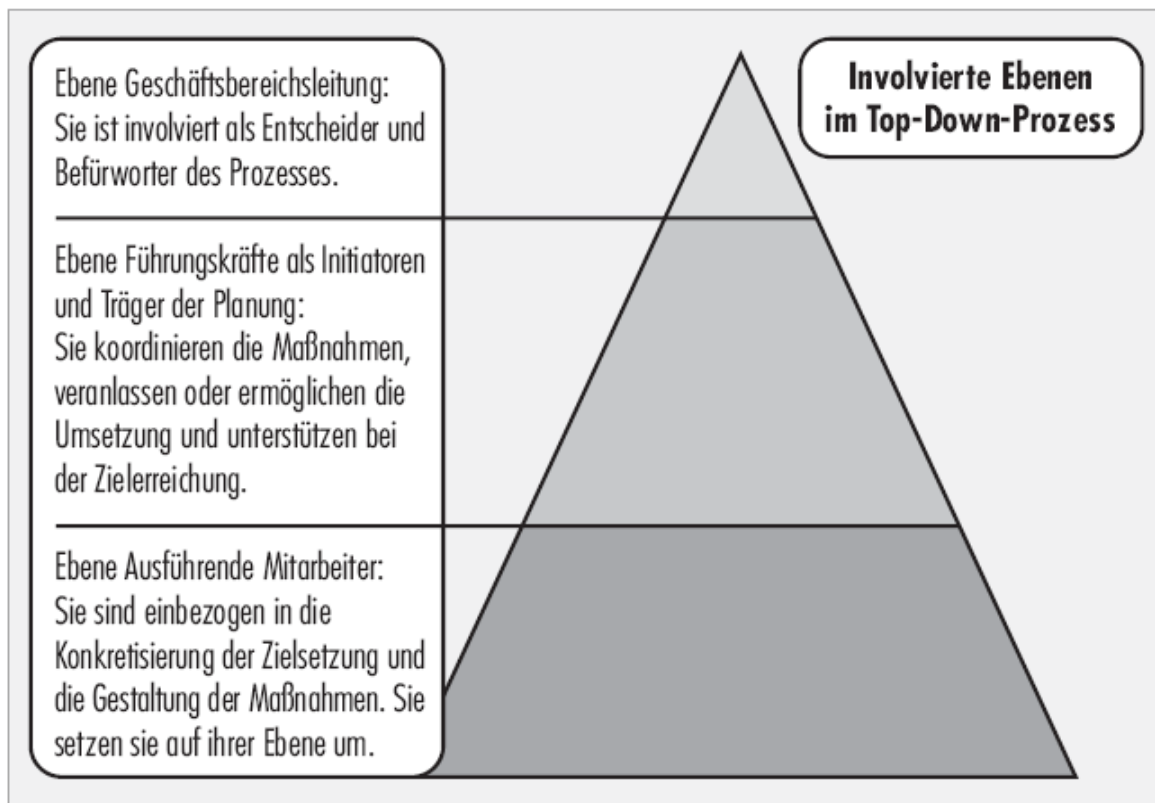


Abbildung 3: Ebenen im Change Management Prozess

Die Geschäftsbereichsleiter schließlich stellen die Einbindung der Themenstellung wie der Vorgehensweise in die neue strategische Ausrichtung des Unternehmens sicher. Sie befürworten die Ziele und verantworten die Zielerreichung und schaffen Kommunikationsstrukturen, die bei der Umsetzung innovativer Maßnahmen die Grundlage bilden. Die Betriebschefs sowie Fahrer und Fahrerinnen lernen bisherige Abläufe im Unternehmen in Frage zu stellen und entwickeln ausgehend von ihrer Expertise der konkreten Bedingungen und Probleme ihres Arbeitsplatzes neue Ideen zum Erhalt ihrer eigenen Gesundheit und damit ihrer Beschäftigungsfähigkeit.

Die Implementation

Die Aufgabe, den ÖPNV-Betrieb demografiefest zu gestalten, fordert von den Führungskräften die Auseinandersetzung mit neuen Themenfeldern, die Aneignung von Kenntnissen und neuen Sichtweisen insbesondere im Hinblick auf ihre Personalführung. Die Übernahme dieser Aufgabe ist deshalb mit einem Lernprozess verbunden. Dieser wird durch ein gestaltungsoffenes Lernarrangement systematisiert und begleitet (vgl. Hammer 2006; Geldermann, Severing, Stahl 2006).

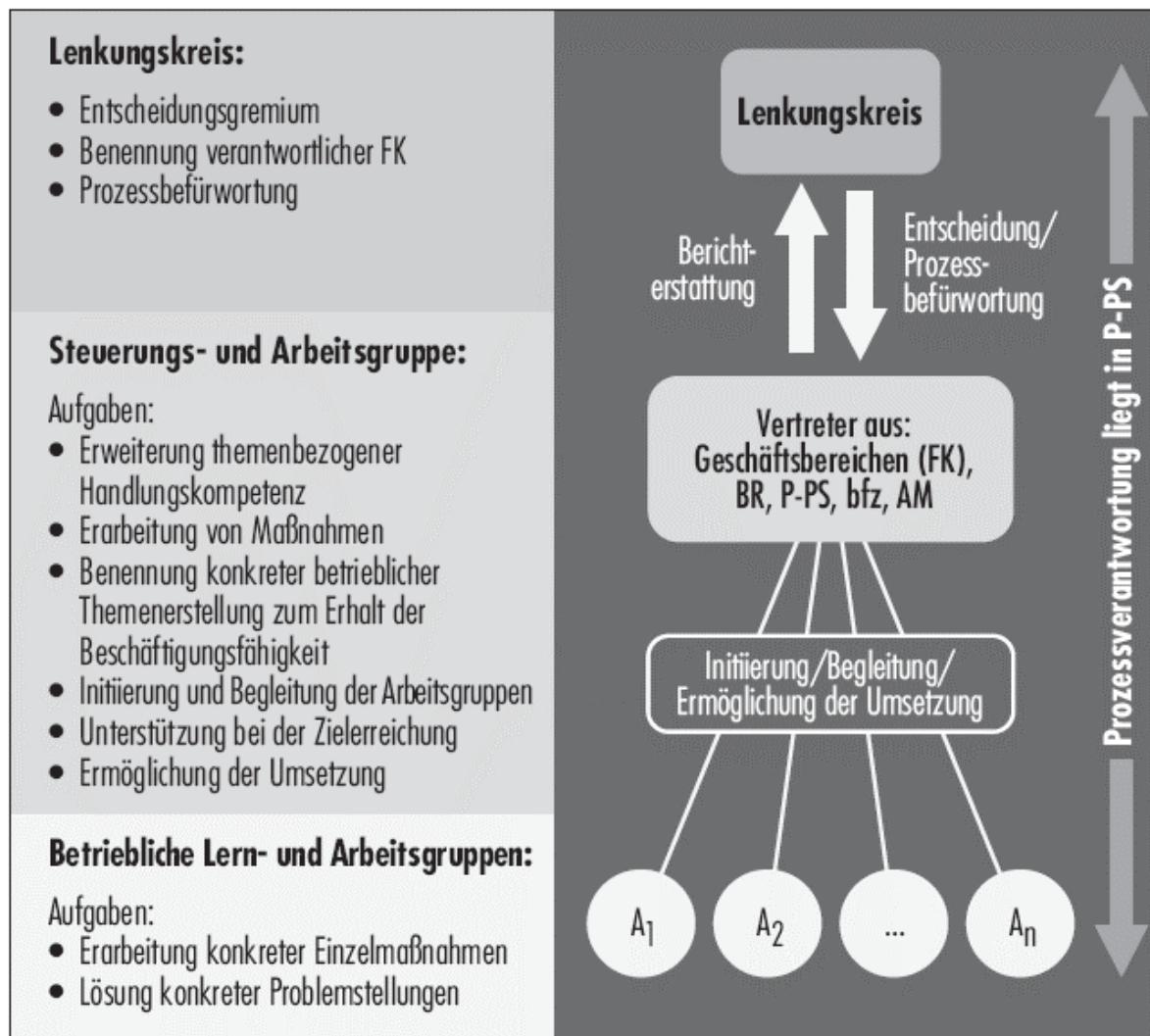


Abbildung 4: Ebenen des Change Management Prozesses

Die Ebene der Führungskräfte

Ziel des Trainings ist die Begleitung der Führungskräfte bei der Entwicklung von Ideen und Maßnahmen, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Altersgruppen ihre Beschäftigungsfähigkeit bis zum Rentenalter erhalten. Die Führungskräfte sollen außerdem dazu befähigt werden, selbstgesteuerte Projektgruppen ihrer Mitarbeiter zu initiieren, zu beraten und zu unterstützen, damit diese nachhaltig für die Erhaltung ihrer Leistungsfähigkeit aktiv sind.

Die Ebene der ausführenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Das Training wird von externem Trainingspersonal durchgeführt. Die Systematik folgt ebenfalls dem EQUA-Modell. Die Inhalte beziehen sich auf die Gestaltungsmöglichkeiten am eigenen Arbeitsplatz, im konkreten Arbeitsumfeld sowie

dem persönlichen Verhalten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen, wie sie ihr Arbeitsfeld als Lernfeld erschließen und wie sie die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen nutzen können (vgl. Hörwick 2003).

Als Gruppen, die mit dem späteren Renteneintritt absehbar massive Probleme haben, sind zuallererst Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Fahrdienstes – hier wiederum besonders bei der U-Bahn – ins Auge gefasst. Kreative Möglichkeiten der Reduzierung der Monotonie, des Umgangs mit psychischen wie physischen Belastungen sowie die Mobilisierung sozialer und persönlicher Ressourcen beziehen sich einerseits auf Arbeitsorganisation und -bedingungen. Andererseits sind auch auf der individuellen Ebene Veränderungsprozesse anzustreben, die sich sowohl auf Haltungen als auch auf das Verhalten beziehen.

Ausblick

Nicht nur aufgrund der Notwendigkeit, die sich aus dem verlängerten Erwerbsleben ergibt, wird lebenslanges Lernen von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in möglichst individualisierter und kontextbezogener Form gefordert sein, sondern auch durch steigende Lernanforderungen, die aus den Veränderungen in der Arbeitswelt resultieren. Formen des selbstgesteuerten Lernens zu fördern und Arbeitstätigkeiten lernförderlich zu gestalten werden damit zunehmend in den Mittelpunkt von Personalentwicklungsstrategien rücken. Zum einen stellt selbstgesteuertes Lernen oftmals eine kostengünstige Alternative gegenüber vielen stark strukturierten und formalisierten Lernarrangements dar, zum anderen verlangt eine stärker prozessorientierte Arbeitgestaltung und eine stetige Verkürzung der Halbwertszeit des Wissens nach Handlungsmustern der Mitarbeiter, die durch hohe Autonomie, starke Selbstkontrolle, Selbstrationalisierung und Selbstökonomisierung gekennzeichnet sind. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden sich zunehmend eigenständig weiterqualifizieren müssen.

Damit diese Forderung nicht zu einer doppelten Privilegierung derjenigen führt, die ohnehin Zugang zu höherer Bildung hatten und diesem neuen Typus weitaus mehr entsprechen als diejenigen, die vergleichsweise wenig Zugang zu Bildung hatten, werden Unterstützungsstrukturen von Nöten sein, die Lernen für die Lernentwöhnten erst ermöglichen. Das Situated Peer to Peer Learning wie im EQUA Training setzt genau dort an.

Literatur

- Bergmann, B.: Alter und Leistung in der Erwerbsarbeit. In: Schöpf, N. et al: Ältere und Lernen. wbv Verlag (im Druck).
- Geldermann, B.; Severing, E.; Stahl, T. (2006): Perspektiven des selbst gesteuerten Lernens in der betrieblichen Bildung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Beiheft 20, S. 109-120.

- Hammer, V. (2004): Der Lernort Unternehmen als relationaler Raum. Räume öffnen – Erfahrungen austauschen. In: DIE Magazin – Zeitschrift für Erwachsenenbildung, 13(4), S. 36-38.
- Hörwick, E.: Lernen Ältere anders? – Bedingungen für Qualifizierung älterer Beschäftigter. In: Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) Brandenburg GmbH (Hrsg.): Nutzung und Weiterentwicklung der Kompetenzen Älterer – eine gesellschaftliche Herausforderung für die Gegenwart. Tagungsband zur Fachtagung der Akademie der zweiten Lebenshälfte am 26./27.08.2002. Potsdam 2003, S. 105-123.
- Karazman, R.; Kloimüller, I.; Geissler, H.; Karazman-Morawetz, K. (2000a): The relation of age, work ability index and stress-inducing factors among bus drivers. In: International Journal of Industrial ergonomics, 25, S. 497-502.
- Karazman, R.; Kloimüller, I.; Geissler, H.; Karazman-Morawetz, K. (2000b): Effects of ergonomic and health training on work interests, work ability and health in elderly public urban transport drivers. In: International Journal of Industrial ergonomics, 25, S. 503-511.
- Kompier, M. A. J. (1996): Bus drivers: Occupational stress and stress prevention. Working Paper. International Labour Office, Geneva.
- Kompier, M.; Aust, B.; Van den Berg, A.-M.; Siegrist, J. (2000): Stress prevention in bus drivers: Evaluation of 13 natural experiments. In: Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), S. 11-31.
- Meijman, T. F.; Kompier, M. A. J. (1998): Bussy business: How intra city bus drivers cope with time pressure, passengers and traffic safety. In: Journal of Occupational Health Psychology, 3(2), S. 109-121.
- Pongratz, H.; Voß, G. (2001): Erwerbstätige als Arbeitskraftunternehmer – Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft? SOFI.
- Richter, P.(2006): Occupational Health Psychology – Gegenstand, Modelle, Aufgaben. In: U. Wittchen / Hoyer, J.: Klinische Psychologie und Psychotherapie. Berlin, Springer.
- Robinson, S. L.; Rousseau, D. M.(1994): Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. In: Journal of Organisational Behaviour, 15, S. 245-259.
- Siegrist, J. (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislaufisrisiken im Erwerbsleben. Göttingen.
- Stadler, P.; Silo, A. (2004): Psychomentele Fehlbelastungen bei Busfahrern im Öffentlichen Personennahverkehr – Eine Projektarbeit der bayerischen Gewerbeaufsicht. Im Internet abgerufen am 1.12.2006 unter:
<http://www.gaa-co.bayern.de/aktuelles/projektarbeit/Endbericht.pdf>.
- Verkehrsaktiengesellschaft Nürnberg [VAG]: Statistiken 2006.
- Verband Deutscher Verkehrsunternehmen [VDV]: Statistik 2005.

Helmut Lutzmann

Humanressourcen und Nachhaltigkeit – ein Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Einführung

Die Vandemoortele Gruppe ist ein europaweit agierendes Lebensmittelunternehmen. In dem Familienunternehmen mit ca. 3.000 Beschäftigten werden Sojaprodukte, Margarine, Fette und tief gefrorene Backwaren produziert.

Die Vandemoortele Deutschland GmbH ist ein Unternehmen der Vandemoortele Gruppe in Dresden und beschäftigt derzeit 74 Mitarbeiter.

Um im europäischen Wettbewerb bestehen zu können, müssen wir uns der Herausforderung stellen, möglichst besser als unsere Mitwettbewerber zu sein. Dazu ist es notwendig, mit externen Experten zusammenzuarbeiten, die auf dem Gebiet der Humanressourcen über ein entsprechendes Know How verfügen. Das sind insbesondere wissenschaftliche Einrichtungen, unternehmensnahe Dienstleister und innovative Unternehmen. Der Transfer von Wissen zur optimalen Organisation und zur Personalarbeit ist eine zukünftige Ressource zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

In der Vandemoortele Deutschland GmbH wurde auf der Grundlage einer vereinbarten und „gelebten“ Unternehmenskultur ein innovatives Klima im Personalmanagement in enger Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, den Mitarbeitern des Unternehmens und dem Management entwickelt.

Die Bedeutung des HR-Managements zeigt sich in den nachfolgend beschriebenen Phasen der Effizienzsteigerung. Das Potenzial des HR-Managements wird in den einzelnen Phasen entsprechend den unterschiedlichen Schwerpunkten der Effizienzsteigerung eingesetzt.

Phase 1

Von 1993 bis 1999 wurden ca. 20 Mill. Euro in Anlagen und Gebäude investiert. In dieser Phase hatte die Installation und Inbetriebnahme der Anlagen die höchste Priorität. Mit der Sicherung der vorgesehenen Leistung der Anlagen wurden auch

die entsprechenden Effizienzzielstellungen erreicht. Dazu mussten Mitarbeiter z. T. neu eingestellt werden. Die neuen Mitarbeiter, aber auch die bisher an alten Anlagen eingesetzten Mitarbeiter wurden auf die neuen Aufgaben vorbereitet und entsprechend qualifiziert. Die Ausarbeitung von Anforderungsprofilen und Arbeitsplatzbeschreibungen unterstützte die Auswahl geeigneter Mitarbeiter und war für die konkrete Arbeitsplatzbezogene Qualifizierung entscheidend.

Die Qualität der Qualifizierung ist eine bestimmende Grundlage für die Erreichung der geplanten Leistungskriterien bei Investitionsmaßnahmen.

Phase 2

Nach 1999 wurden in unserem Haus vorrangig Erhaltungsinvestitionen durchgeführt. Damit verbunden waren auch niedrigere Produktionsmengen. In dieser Konstellation ist eine Effizienzsteigerung zumeist nicht möglich und eine Kostensteigerung zu erwarten, die jedoch auf dem Markt nicht umsetzbar ist. Es mussten neue Möglichkeiten gefunden werden, die eine Kosteneinsparung ohne Investitionen und bei reduzierten Mengen erlauben.

Ein Paradigmenwechsel war notwendig: die Kostenreduzierung musste durch Nutzung des Humanpotenzials erreicht werden.

Um Humanressourcen als potenzielle Reserve für die zukünftigen Effizienzsteigerungen zu nutzen, sind im Unternehmen Rahmenbedingungen erforderlich, die als Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie formuliert und tatsächlich gelebt werden. Die gemeinsame Erarbeitung der Unternehmensphilosophie ist die Voraussetzung für ihre tägliche Umsetzung.

Schwerpunkte unserer Unternehmenskultur sind die Mitarbeiterorientierung, die Führungskultur und die Abwehr von Gefahren (Bild 1). Die Wertschätzung der Mitarbeiter kommt auch im Umgang des Unternehmens mit der Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsmanagement zum Tragen. Die Vermeidung von Ursachen (Prävention) von Unfällen oder von Krankheit ist daher ebenso ein Schwerpunkt der Unternehmensphilosophie.

Mitarbeiterorientierung

Ein jeder von uns ist Mitarbeiter.

Unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser größtes Potential. Wir wollen die Fähigkeiten und Talente unserer Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten fördern und die Gesundheit durch ein hohe Arbeitssicherheit und gute Arbeitsplatzgestaltung schützen. Faktoren, die zur Demotivation führen, müssen erkannt und weitestgehend abgebaut werden.

Unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser größtes Potential. Wir wollen die Fähigkeiten und Talente unserer Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten fördern und die Gesundheit durch ein hohes Maß bei Arbeitssicherheit und Arbeitsplatzgestaltung schützen. Faktoren, die zur führen, müssen erkannt und weitestgehend abgebaut werden.

Führungskultur

Partnerschaftliche, situationsgerechte Führung ist die Basis für die Erreichung unserer Unternehmensziele (Coaching). Förderung der Innovationsfähigkeit aller Mitarbeiter. Die eigenverantwortliche Arbeit steht im Vordergrund. Kompetenz und Verantwortung sind bei Delegation von Aufgaben eine Einheit.

Abwehr von Gefahren

Die Organisation und die Prozesse sind so zu gestalten, dass Gefahren für Personen und Produkte vermieden werden.

Bild 1: Unternehmensphilosophie der Vandemoortele Deutschland GmbH

Unser Ziel ist es nicht, unsere Mitarbeiter zu motivieren, weil wir davon überzeugt sind, dass sie grundsätzlich motiviert sind. Die Gefahr besteht vielmehr darin, dass es im Unternehmen demotivierende Faktoren gibt. Es ist unsere Hauptaufgabe, solche Dinge zu ermitteln und zu unterlassen sowie demotivierende Faktoren möglichst zu unterbinden.

Die Strategie unserer Personalarbeit besteht darin, die Ziele der Mitarbeiter und die Unternehmensziele in verbindliche Maßnahmen zu überführen. Unter Mitwirkung der Mitarbeiter und der Mitarbeitervertretung können dann innovative Lösungen wie in Bild 2 umgesetzt werden.

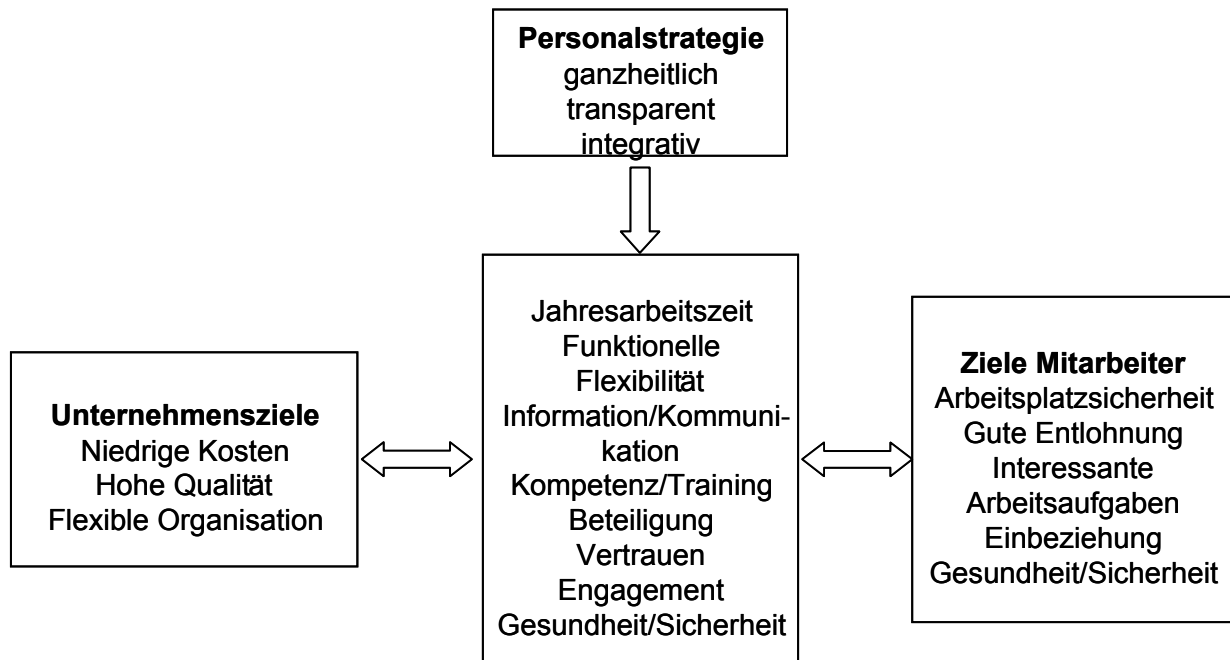


Bild 2: Ganzheitliches HR-Management

Nachdem wir die Effizienzsteigerung zunächst fast ausschließlich über Investitionen erzielten, standen etwa ab 1997/98 auf die Humanressourcen im Mittelpunkt der Überlegungen. Durch Maßnahmen zur Erhöhung der Prozessflexibilität sollte eine weitere Verbesserung der ökonomischen Ergebnisse erreicht werden.

Im Zeitraum 1997 bis 2006 wurden dazu folgende Schwerpunktaufgaben gelöst:

Qualifizierung

- Arbeitszeitflexibilisierung
- Mitarbeiterbeteiligung
- Gesundheitsmanagement

Weitere entscheidende Maßnahmen, auf die hier nicht weiter eingegangen wird, wurden realisiert:

- Sicherheitsmanagement
- Coaching
- Kommunikation
- Entwicklung Facharbeiternachwuchs (Schule/Wirtschaft)
- Balance Scorecard

- Best Practice
- Prozessorientierte Verwaltungsoptimierung
- Periodische Mitarbeiterbefragung

1. Qualifizierung

In den Jahren 1999/2000 wurde mit der Bertelsmann-Stiftung das Projekt „Der interne virtuelle Arbeitsmarkt“ realisiert.

Dazu wurden Mitarbeiter so qualifiziert, dass ein Einsatz entsprechend ihres Kompetenzprofils in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens möglich ist. Heute ist jeder Mitarbeiter am Standort Dresden für drei unterschiedliche Arbeitsaufgaben einsetzbar.

Auf dieser Grundlage kann Personal aus Bereichen mit partieller Überkapazität in Bereiche mit partiell hohem Leistungsbedarf kurzfristig transferiert werden. Beispielsweise wird es möglich, einen Maschinenfahrer aus der Produktion im Labor einzusetzen, vorausgesetzt der Facharbeiterabschluss als Laborant ist vorhanden. Dieser flexible Mitarbeitereinsatz hat nicht nur für das Unternehmen erhebliche Vorteile, sondern auch der Mitarbeiter kann sich mit neuen interessanten Arbeitsaufgaben vertraut machen. Entsprechend der Komplexität der jeweiligen Arbeitsaufgaben wird ein regelmäßiger Einsatzwechsel geplant. Damit wird der Kenntnisstand für den jeweiligen Arbeitsplatz permanent aktualisiert und ein problemloser kurzfristiger Wechsel bei Erfordernis ermöglicht. Ohne zusätzliche Mitarbeiter (z. B. Zeitarbeit) können damit Bedarfsspitzen in einzelnen Bereichen des Unternehmens überbrückt und zusätzliche Kosten vermieden werden.

Der Bedarf und die Qualifikationsanforderungen an qualifizierten Mitarbeitern werden anhand einer Qualifizierungsmatrix aus Sicht des Unternehmens ermittelt. In den jährlich durchgeführten Entwicklungsgesprächen werden mit jedem Mitarbeiter die erforderlichen Arbeitsqualifizierungsmaßnahmen vereinbart. In der Qualifizierungsmatrix sind einerseits alle Arbeitsplätze mit Teilaufgaben enthalten und andererseits alle Mitarbeiter mit der entsprechenden Qualifizierung für eine Arbeitsaufgabe oder auch eine Teilaufgabe registriert. Damit werden auch die derzeit durchgeführten und zukünftig vorgesehenen Arbeitsplatzqualifikationen ermittelt und dargestellt. Die Qualifizierungsmatrix ist gleichzeitig der Qualifizierungsplan des Unternehmens.

2. Arbeitszeitflexibilisierung

Auf der Grundlage einer ausreichenden Arbeitsplatzqualifizierung werden die Freiräume für eine Arbeitszeitflexibilisierung geschaffen. Die Steuerung der notwendigen Arbeitszeit erfolgt nach dem für die Produktion erforderlichen Auf-

wand. Die Schwankungen in den Produktionsanforderungen sind jahreszeitlich bedingt und unterliegen den spezifischen Verbrauchergewohnheiten (Bild 3).

Weitere Schwankungsfaktoren sind die spezifischen Ausfallzeiten durch Urlaub und Krankheit.

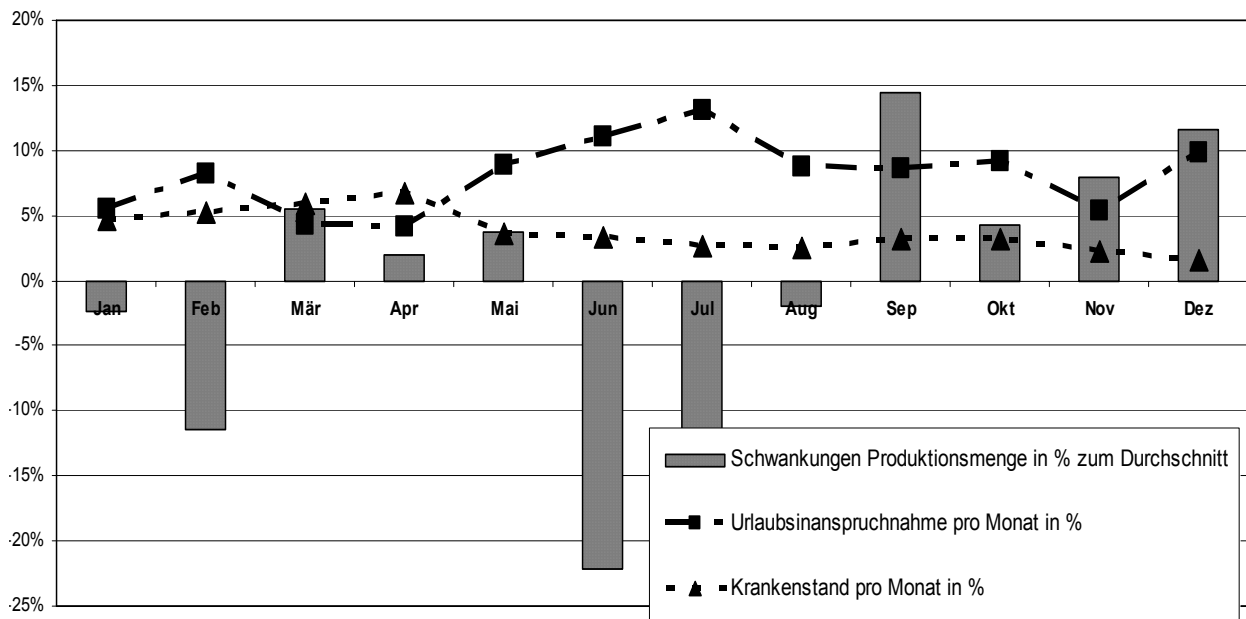


Bild 3: Schwankungsfaktoren im Laufe eines Jahres

Der Urlaub ist eine planbare Größe. Er wird bereits im Dezember des Vorjahres unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus den Vorjahren durch Sollvorgaben in den Fachbereichen mit den Mitarbeitern vereinbart. Die Regeln dafür sind in einer Betriebsvereinbarung festgelegt. Der Ausfall durch Krankheit ist leider nicht planbar, aber auch hier liegen Erfahrungswerte der letzten Jahre vor, die berücksichtigt werden. Der Schwerpunkt in diesem Punkt ist die grundsätzliche Reduzierung der Ausfallzeiten durch Krankheit. Im Pkt.4 Gesundheitsmanagement wird darauf spezifisch eingegangen.

Eine hohe Flexibilität in der Produktion ist eine entscheidende Voraussetzung für die Realisierung der Kundenwünsche. Bei der Herstellung von Lebensmitteln ist dies von besonderer Bedeutung. Daher haben wir bereits 1997 mit der Einführung von Jahresarbeitszeit begonnen.

Über eine Betriebsvereinbarung wurden die wöchentlichen Arbeitszeiten mit max. 6 Tagen vereinbart und über ein Zeitkonto entsprechend verbucht. Über einzelvertraglich vereinbarte Jahresteilzeitarbeit können auch nur 80% der Jahresarbeitszeit bei einzelnen Mitarbeitern abgerufen werden. Damit erhöht sich die mögliche Fle-

xibilität erheblich und nicht erforderliche Lohnkosten werden vermieden. Mit Jahresarbeitszeit und Jahresteilzeitarbeit wurde der größte Flexibilisierungsanteil aller durchgeführten Maßnahmen erreicht (Bild 5). Daher ist dies nunmehr auch die am weitesten verbreitete Arbeitszeitflexibilisierungsform in Deutschland.

Die Weiterentwicklung des „Internen virtuellen Arbeitsmarktes“ war der „Externe virtuelle Arbeitsmark“ (Poolmanagement)

Im Jahr 2000 wurde nach neuen Wegen gesucht, den weiterhin bestehenden Flexibilisierungsbedarf zu bewältigen. Bereits im Zusammenhang mit dem Projekt des „internen virtuellen Arbeitsmarktes“ wurde die Idee eines „externen virtuellen Arbeitsmarktes“ diskutiert (Lutzmann, 2003). Dieses Konzept beinhaltet einen am Bedarf orientierten, zeitweisen Austausch qualifizierter Fachkräfte zwischen kooperierenden Unternehmen der Region, das so genannte Poolmanagement. Die Basis für die Entwicklung einer solchen Kooperation auf Personalebene war die Bildung eines Netzwerkes, dem KMU-Netzwerk „NeLePha“. Dabei handelt es sich um einen Zusammenschluss produzierender, mittelständisch organisierter Unternehmen aus den Bereichen der Lebensmittelindustrie und Pharmazie mit hohen hygienischen Anforderungen in der Region Dresden. Die wichtigsten Ziele des KMU-Netzwerkes sind, Flexibilitätsvorteile durch eine bessere Anpassung an die dynamische Umwelt zu erreichen, den Fachkräftebedarf durch Qualifizierung, Weiterbildung und fachgerechten Einsatz der Beschäftigten zu sichern sowie die Arbeitsplätze in den Unternehmen zu erhalten.

Vorteile des Poolmanagements:

1. Sicherung einer hohen Kostenflexibilität (Minderung der monatlichen Personalkosten), sowie Vermeidung einer extremen Anzahl von Minusstunden .
2. Nutzung der Fachkenntnisse auch in den Partnerunternehmen.
3. Im Interesse der Mitarbeiter und auch im Interesse des Unternehmens sollen möglichst keine Entlassungen durchgeführt werden.

Bild 4: Vorteile des Poolmanagements

Die Methoden der Arbeitszeitflexibilisierung bringen sehr unterschiedliche Effekte. Die in Bild 5 aufgezeigten Daten sind spezifische Ergebnisse unter den Bedingungen der Vandemoortele Deutschland GmbH.

| | |
|--|-----------|
| intern numerisch | |
| • Jahresarbeitszeit: | 40 – 60 % |
| • Jahresteilzeitarbeit: | 5 – 10 % |
| intern funktional | |
| • Flexibler Einsatz innerhalb Bereich: | 10 – 20 % |
| • Flexibler Einsatz zwischen Bereichen: | 3 – 8 % |
| extern numerisch | |
| • Flexibler Einsatz zwischen Partnerbetrieben: | 8 – 12 % |

Bild 5: Beitrag der einzelnen Maßnahmen zur Flexibilität

3. Mitarbeiterbeteiligung

Auch wir erwarten von unseren Mitarbeitern unternehmerisches Denken. Dazu ist es aber auch erforderlich, Mitarbeiter an den Ergebnissen des Unternehmens zu beteiligen. Seit 1997 haben wir eine Mitarbeiterbeteiligung in Form von vorgegebenen Kennziffern eingeführt. Diese Kennziffern sind von den Mitarbeitern beeinflussbar und konkret abrechenbar. Für alle Mitarbeiter gelten die gleichen Kennziffern. Als außertarifliche Zulage können etwa 8% des monatlichen Tariflohnes zusätzlich erreicht werden.

Die zwei derzeit vereinbarten Kennziffern sind

1. Fettverluste
2. Personaleinsatz.

Damit werden die kostenintensiven beeinflussbaren Faktoren in die Mitarbeiterbeteiligung einbezogen. Bei Einzelverstößen gegen Bestimmungen des Arbeitsschutzes, der Hygienefestlegung usw. kann für den jeweiligen Mitarbeiter im entsprechend Monat die Auszahlung verwehrt werden. Die Einhaltung der betrieblichen Regelungen ist die Voraussetzung für die Einbeziehung in die außertarifliche Zulage.

4. Gesundheitsmanagement

Das Wohlergehen der Mitarbeiter und die damit verbundenen geringen Ausfallzeiten durch Krankheit sind nicht nur ein ökonomischer Vorteil für das Unternehmen, sondern entsprechen auch den Wünschen der Mitarbeiter. Ausfallzeiten durch Krankheit sind oftmals nur sehr schwer kurzfristig auszugleichen

Der ökonomische Aufwand für ein angemessenes Gesundheitsmanagement wird durch positive Ergebnisse im betrieblichen Gesundheitsstand mehr als ausgeglichen. Die Ergebnisse können jedoch nicht sofort erwartet werden, der Nutzen von

Prävention im Gesundheitsmanagement wird erst nach 4 bis 6 Jahren auch als ökonomisches Ergebnis nachweisbar sein.

Durch unterschiedliche Maßnahmen kann der Gesundheitsstand im Unternehmen verbessert werden:

- Mitarbeiterbefragung zur Mitarbeiterzufriedenheit
- Optimierung der Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben auf der Grundlage des Tätigkeitsbewertungssystems (TBS) und der REBA-Risikoanalyse
- Betriebsvereinbarung „Gesundheit“
- Rückkehrgespräche
- Arbeitsunfähigkeitsanalyse
- Durchführung einer jährlichen „Woche der Arbeitssicherheit und Gesundheit“
- Umsetzung von Präventionsmaßnahmen
- Maßnahmen zur Stressvermeidung, Stressabbau und den persönlichen Umgang mit Stress

Zusammenfassung und Ausblick

Wir versuchen unsere Arbeit mit den Mitarbeitern transparent zu gestalten. Mitarbeiter und Mitarbeitervertreter werden in die Problemlösung und den Entscheidungsprozess frühzeitig eingebunden. Das Vermeiden demotivierender Faktoren ist eine vorrangige Aufgabe zur Mitarbeiterführung.

Dazu haben wir folgende gemeinsamen Prinzipien einer transparenten, integrativen und ganzheitlichen Zusammenarbeit vereinbart:

1. Fixierung gemeinsamer Ziele und Aufgaben in einer Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik
2. Frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter und/oder Mitarbeitervertretung in Aufgabenlösungen
3. Aufbau eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses
4. Fachliche und persönliche Wertschätzung
5. Aktives Zuhören
6. Entwicklung einer Fehler- und Feedbackkultur
7. Aufzeigen und Vereinbaren von persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen
8. Entwicklung von persönlichen Potenzialen

Auf der Basis dieser Prinzipien können wir ein nachhaltiges unternehmerisches Handeln realisieren. Nachhaltigkeit heißt für uns, auch noch in Zukunft am Markt präsent zu sein und an unserem Standort bei den gegebenen wirtschaftlichen Randbedingungen wettbewerbsfähig produzieren zu können. Die Investitionen in die Humanressourcen sind für uns – insbesondere aus wirtschaftlicher Sicht – ein notwendiger Beitrag zur Sicherung unserer zukünftigen Entwicklung. Wir werden deshalb auch weiterhin durch Innovationen im HR-Management unsere Wettbewerbsfähigkeit verbessern.

Literatur

Lutzmann, H. (2003): Personalausgleich zwischen Unternehmen durch Poolmanagement. In: Klein-Schneider, H. (Hg.): Interner Arbeitsmarkt – Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltungen. Bund Verlag GmbH. Frankfurt am Main, S. 278-287.

Entwicklung von Kompetenz und Innovationsfähigkeit lohnt sich für kleine und mittelständische Unternehmen

1. Problemlage und Zielstellung

Dass Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und neue Arbeitsplätze nur mit Innovationen gesichert werden können, gilt zunehmend auch für die kleinen und mittelständischen Unternehmen. Aber viele Unternehmen orientieren sich noch in erster Linie an bestehenden Marktstrukturen und traditionellen Aufgabenverteilungen in der Wertschöpfungskette ohne zu hinterfragen, wie vorhandene technische, personelle, und organisatorische Potenziale in anderen Anwendungsbereichen genutzt werden können (Kriegesmann, Kerka 2007). Vor allem kleineren Unternehmen ist nicht klar, wie sie Innovationen erreichen können und welchen Stellenwert dabei die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter einnimmt.

Um Innovationen zu erreichen, werden Wissensvorsprünge benötigt. Bergmann (2005) zeigt, dass das Wissen aus äußeren Quellen erst bearbeitet, strukturiert, an unternehmensspezifisches Vorwissen angebunden, mit den Unternehmenszielen sowie den konkreten materiellen und personellen Unternehmensressourcen verknüpft werden muss, wenn es für Unternehmen bewahrt und zur Quelle von Innovationen werden soll. Die Abbildung 1 veranschaulicht schematisch, dass das erforderliche Wissen überwiegend durch interaktives Learning by doing, durch Interaktion mit Kunden, Kooperationspartnern und Kollegen im Unternehmen erworben wird (Bergmann 2005). Die systematische Entwicklung von Wissen und Kompetenz wird somit für die Unternehmen eine wichtige Voraussetzung für Innovationen. Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen allein sind jedoch wenig nützlich, wenn das erworbene Wissen nicht anschließend am Arbeitsplatz angewendet und die berufliche Handlungskompetenz im Unternehmen entwickelt werden kann.

In einer Studie wurden deshalb die spezifische Situation und der Bedarf für Kompetenzentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen erkundet (Pohlandt, Masuhr, Schneider 2006). Die Analyse erfolgte aus der Sicht der Geschäftsführungen bzw. der Personalverantwortlichen, die über Konzepte und Methoden

der Kompetenzentwicklung entscheiden und die Kompetenzentwicklung im Unternehmen gestalten.

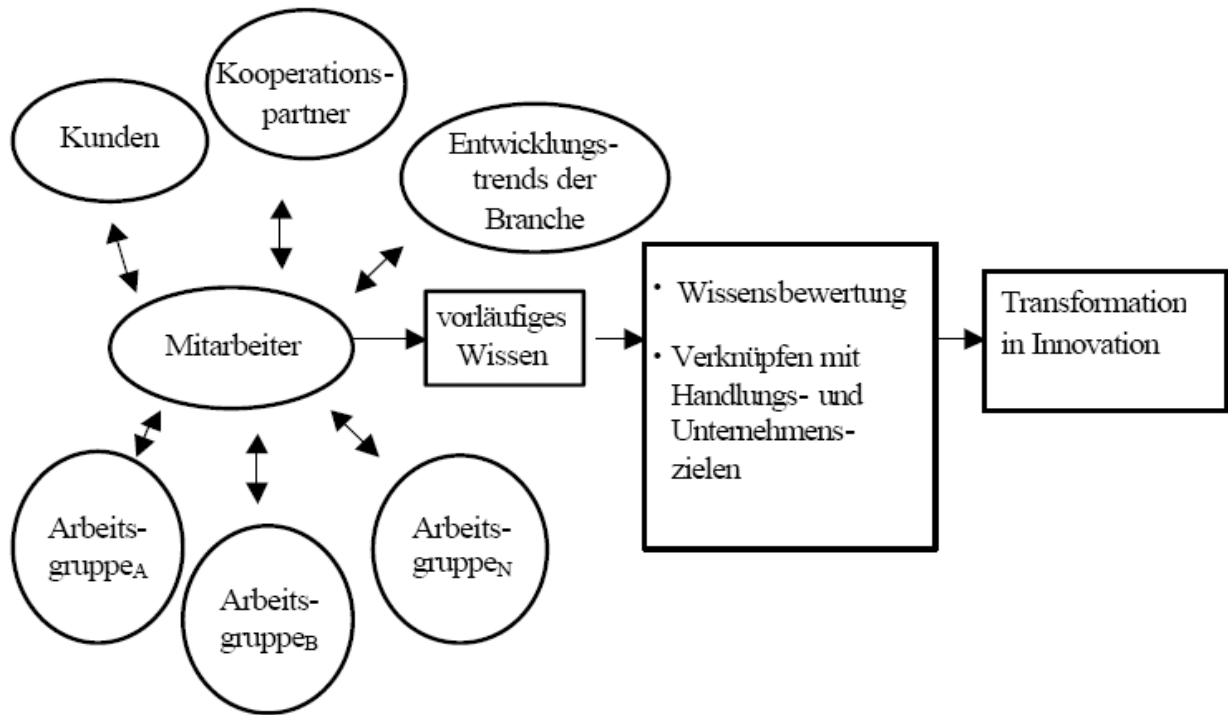


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Entwicklung von Wissen durch dialogisches Lernen im Prozess der Arbeit (Bergmann, 2005)

Im Einzelnen wurde analysiert, welche Entwicklungsbedarfe bestehen, auf welchen Wegen berufliche Handlungskompetenz im Unternehmen entwickelt werden kann und inwiefern Merkmale der Kompetenzentwicklung im Unternehmen und Merkmale der Innovationstätigkeit verbunden sind. Die Studie erkundet, ob sich Anhaltspunkte für die Beziehung zwischen dem Engagement in die Kompetenzentwicklung und der Innovationstätigkeit von Unternehmen sowie zwischen der Innovationstätigkeit und dem Unternehmenserfolg nachweisen lassen.

2. Methoden

Für die Untersuchung wurde eine Querschnittstudie in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Sachsen, mit der Region Dresden als Schwerpunkt, durchgeführt. 80 Prozent aller beteiligten Unternehmen haben bis zu 10 Mitarbeiter. Insgesamt haben 107 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen an der Untersuchung teilgenommen.

Für die Untersuchung wurde ein standardisiertes Frageinventar eingesetzt. Die Fragen sind mehrheitlich mit Mehrfachwahlantworten und Alternativantworten versehen.

Bei der Auswertung wurden die angegebenen Kompetenzentwicklungsbedarfe und die genutzten Kompetenzentwicklungsmaßnahmen bei Unternehmen, die Innovationen entwickelt haben, und bei Unternehmen, die keinen Innovationen entwickelt haben, gegenüber gestellt. Zusätzlich wurden zwischen ausgewählten Merkmalen Zusammenhangsanalysen durchgeführt. Die Zusammenhänge zwischen Merkmalen des Unternehmenserfolgs einerseits und Merkmalen der Innovationstätigkeit andererseits wurden mit Korrelationsanalysen dargestellt.

3. Ergebnisse

Innovationstätigkeit der Unternehmen

Bei der Erhebung wurde zwischen im Unternehmen selbst entwickelten Marktneuheiten mit hohem Innovationsgrad und Weiterentwicklungen und Sortimentserweiterungen mit niedrigem Innovationsgrad unterschieden. Etwa 62% der Unternehmen geben an, keine Innovationen selbst entwickelt zu haben. Eine Marktneuheit haben etwa 10% der Unternehmen im zurückliegenden Jahr selbst entwickelt. Bis zu drei Innovationen haben knapp 20% der Unternehmen, 8% der Unternehmen haben mehr als drei entwickelt. Die Verteilung der Weiterentwicklungen und Sortimentserweiterungen ist ähnlich. Die meisten Unternehmen geben an, keine derartigen Innovationen eingeführt zu haben (etwa 60%). Bis zu drei Innovationen haben knapp 32% der Unternehmen, etwa 8% der Unternehmen haben mehr als drei solcher Innovationen angegeben.

Die Ähnlichkeit der Verteilungen bei den Unternehmen mit selbst entwickelten Marktneuheiten und Weiterentwicklungen bzw. Sortimentserweiterungen ermöglicht in der Auswertung die Innovationen zusammen zu fassen und Unternehmen mit stärkerer bzw. schwächerer Innovationstätigkeit zu vergleichen. Am häufigsten sind die Unternehmen ohne Innovation im zurückliegenden Kalenderjahr. Etwa ein Drittel haben eine bis drei Innovationen, vier und mehr Innovationen haben 18 Prozent aller Unternehmen.

Kompetenzentwicklungsbedarf bei innovativen und nicht innovativen Unternehmen, differenziert nach Kategorien von Arbeitsaufgaben und Kompetenzinhalten

Zunächst wurde der Bedarf für Kompetenzentwicklung differenziert nach Aufgabekategorien analysiert. Unterschiede bei den Bedarfsangaben gibt es bei den Aufgabekategorien Organisation und Leitung sowie Qualitätsmanagement. Innovative Unternehmen geben öfter Kompetenzentwicklungsbedarf an, um diese beiden Aufgaben besser erfüllen zu können. Die beiden Unternehmenstypen unterscheiden sich hier hoch signifikant ($p \leq 0.01$). Diese Ergebnisse sprechen dafür,

dass in innovativen Unternehmen höherer Wert auf eine reibungslos funktionierende Unternehmensorganisation und perfektes Management gelegt wird.

Unterschiede bei den Bedarfsangaben gibt es auch bei der Aufgabenkategorie Entwicklung und Konstruktion. Innovative Unternehmen geben öfter Kompetenzentwicklungsbedarf an, um diese Aufgaben besser erfüllen zu können. Die beiden Unternehmenstypen unterscheiden sich hier ebenfalls hoch signifikant ($p \leq 0.01$). Das Ergebnis kann nicht überraschen, weil Entwicklung und Konstruktion entscheidende Prozesse bei der Realisierung von Innovationen sind.

Bei den strategischen Aufgaben nennen innovative Unternehmen in sechs von sieben Kategorien häufiger einen Entwicklungsbedarf. Nachweisbare Unterschiede bei den Bedarfsangaben in diesem Bereich gibt es bei den Aufgabenkategorien „Analyse des Umfelds“ und „Strategieplanung“. Innovative Unternehmen geben häufiger Kompetenzentwicklungsbedarf an, um diese beiden Aufgaben besser erfüllen zu können. Die beiden Unternehmenstypen unterscheiden sich hier signifikant bzw. hoch signifikant ($p \leq 0.05$ und $p \leq 0.01$). Dieses Ergebnis ist ein Hinweis auf die Bedeutung der Umfeldanalyse und besonders der Strategieweissung bei der Vorbereitung von Innovationen.

In Ergänzung dazu wurde der Bedarf für Kompetenzentwicklung dargestellt nach den Kompetenzfacetten analysiert. Innovative Unternehmen geben bei allen Facetten höhere Entwicklungsbedarfe an. Den höchsten Bedarf für Kompetenzentwicklung geben mehr als 50 Prozent der innovativen Unternehmen beim fachspezifischen Wissen und Können an. Hierin unterscheiden sie sich hoch signifikant ($p \leq 0.01$) von nichtinnovativen Unternehmen.

Bedeutende Unterschiede zwischen den Unternehmen gibt es in der Kategorie „Kooperationsfähigkeit“. Die beiden Unternehmenstypen unterscheiden sich hier hoch signifikant ($p \leq 0.01$). Innovative Unternehmen geben öfter Kompetenzentwicklungsbedarf an, um die Anforderung für diese Facette besser erfüllen zu können. Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass in innovativen Unternehmen höherer Wert auf eine reibungslos funktionierende Zusammenarbeit gelegt wird.

Ein schwach signifikanter Unterschied ($p \leq 0.1$) zwischen innovativen und nichtinnovativen Unternehmen ist außerdem in der Kategorie „Konfliktlösefähigkeit“ feststellbar.

Innovative Unternehmen signalisieren außerdem bei allen Kategorien im Bereich Methodenkompetenz häufiger Entwicklungsbedarf als nichtinnovative Unternehmen. Signifikant ($p \leq 0.05$) sind die Unterschiede zwischen den Unternehmen aber nur in den zwei Kategorien „Fremdsprachen“ und „Problemlösefähigkeit“. Die Problemlösefähigkeit ist eine wichtige Voraussetzung bei der Entwicklung von Innovationen und die Beherrschung von Fremdsprachen darüber hinaus wichtig bei der Vorbereitung und Vermarktung von Innovationen.

Maßnahmen für die Kompetenzentwicklung im Unternehmen

Innovative Unternehmen führen häufiger für ihre Mitarbeiter eine Schulung bzw. Weiterbildung im Unternehmen durch. Der Unterschied zu nichtinnovativen Unternehmen ist hochsignifikant ($p \leq 0.01$). Diese Einzelmaßnahme ist zwar den formellen Methoden der Kompetenzentwicklung zuzuordnen, ermöglicht aber aufgrund ihrer Arbeitsplatznähe einen besseren Transfer des Gelernten in die Arbeitstätigkeit als andere formelle Methoden, die arbeitsplatzfern realisiert werden. Außerdem sind interne Weiterbildungsmaßnahmen in der Regel besser auf die Lernenden, die Lernumgebung und Lerngegenstände zugeschnitten als externe Maßnahmen. Der Vorteil dieser Maßnahme besteht darin, dass die Lernenden sich einerseits in ihrem Unternehmen mit dem neuesten Stand eines relevanten Wissensgebiets vertraut machen können und anschließend die Voraussetzung besteht, ohne Verzögerung das Gelernte anwenden können.

Die Einarbeitungsmodelle werden zu den komplexen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen gerechnet, weil sie in der Regel eine Kombination aus mehreren Einzelmaßnahmen beinhalten. Am häufigsten sind Einarbeitungsmodelle für Neueinstellungen und für spezielle Aufgabenstellungen. Die innovativen Unternehmen geben bei allen Einarbeitungsmodellen wiederum häufiger eine Anwendung an. Sie unterscheiden sich jedoch nur bei den Einarbeitungsmodellen bei Neueinstellungen signifikant ($p \leq 0.05$) von nichtinnovativen Unternehmen. Es kann geschlossen werden, dass bei Tätigkeiten in Produktions- und Dienstleistungsprozessen innovativer Unternehmen unternehmensspezifisches Wissen eine größere Bedeutung hat als in nichtinnovativen Unternehmen. Die unterstützte Einarbeitung bei Neueinstellungen verkürzt den Wissensaneignungsprozess. Für die innovativen Unternehmen lohnt sich die Investition in die Unterstützung, weil sich auf diese Weise neue Fach- und Führungskräfte schneller und reibungsloser einarbeiten können.

Zusammenhänge zwischen Merkmalen des Unternehmenserfolgs und der Innovationstätigkeit

Zuerst wurden die Zusammenhänge mit dem Unternehmensumsatz im zurückliegenden Kalenderjahr analysiert. Wird der Umsatz im vorangegangenen Jahr in Verbindung mit verschiedenen Typen der Innovationstätigkeit dargestellt, zeigt sich, dass vor allem Unternehmen ohne Innovationen einen geringen Umsatz aufweisen. Dagegen haben Unternehmen mit verstärkter Innovationstätigkeit, also vier und mehr Innovationen im zurückliegenden Kalenderjahr, auch einen höheren Umsatz. Hochinnovative Unternehmen mit 4 und mehr Innovationen haben im multivariaten Vergleich mit weniger innovativen Unternehmen einen höheren Umsatz im zurückliegenden Kalenderjahr ($F = 7,475$; $p \leq 0,01$).

Den höchsten Anteil der Kategorie vier und mehr Innovationen geben jedoch nicht die umsatzstärksten Unternehmen an, sondern die Unternehmen mit bis zu 2 Mil-

lionen Euro Umsatz im zurückliegenden Kalenderjahr. Das belegt, dass nicht nur die umsatzstärksten Unternehmen in der Lage sind, besonders innovativ zu sein, sondern auch die kleineren Firmen. Ein nachweisbar positiver Zusammenhang besteht zwischen der Anzahl der im zurückliegenden Jahr realisierten Weiterentwicklungen bzw. Sortimentserweiterungen und dem Jahresumsatz (Kendall-Tau-b = 0,232; $p \leq 0,01$ zweiseitig).

Zusätzlich wurden Zusammenhänge zwischen einem Merkmal der Unternehmensentwicklung und der Innovationstätigkeit analysiert. Bei der Mehrzahl der Unternehmen ist die Belegschaft in den vergangenen Jahren geschrumpft. Bei etwa einem Viertel der Unternehmen gab es keine größeren Veränderungen und bei immerhin einem weiteren Viertel ist die Belegschaft gewachsen. Wird die Unternehmensentwicklung mit verschiedenen Typen der Innovationstätigkeit in Zusammenhang gebracht, zeigt sich, dass vor allem Unternehmen ohne Innovationen in den letzten Jahren geschrumpft sind. Dagegen sind Unternehmen mit verstärkter Innovationstätigkeit, also vier und mehr Innovationen im zurückliegenden Kalenderjahr, in den letzten Jahren gewachsen. Im multivariaten Vergleich zeigt sich, dass sich in den letzten 10 Jahren der Umfang der Belegschaft von Unternehmen ohne Innovationen nachweisbar negativ entwickelt ($F = 7,454$; $p \leq 0,01$) hat. Die Abbildung 2 veranschaulicht diese Beziehung.

Ein nachweisbar positiver Zusammenhang besteht wiederum zwischen der Anzahl der im zurückliegenden Jahr realisierten Weiterentwicklungen bzw. Sortimentserweiterungen und der Entwicklung des Belegschaftsumfangs (Kendall-Tau-b = 0,360; $p \leq 0,01$ zweiseitig).

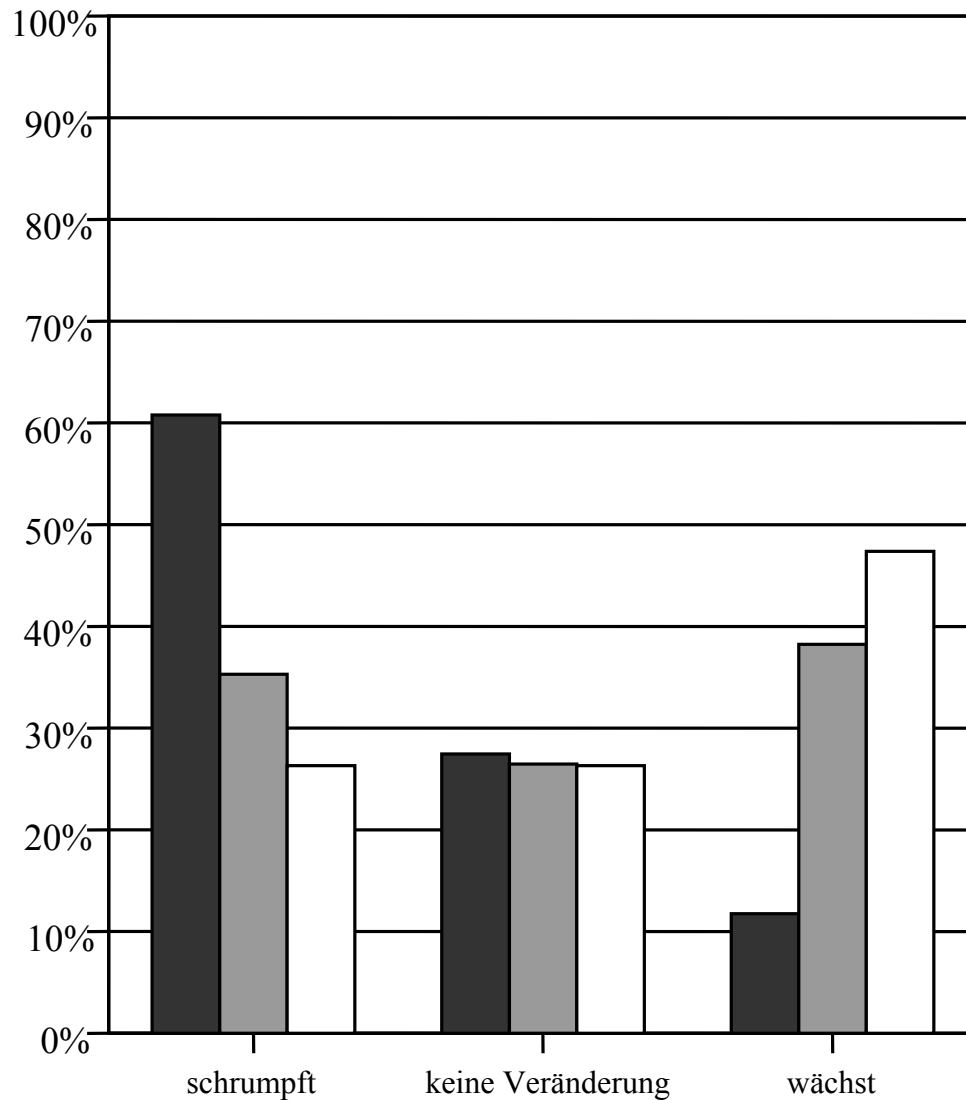
4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Eine aktive und stark ausgeprägte Innovationstätigkeit konnte lediglich bei einem kleineren Teil der untersuchten Unternehmen festgestellt werden. Bei etwa der Hälfte der befragten Unternehmen konnte keine Innovationstätigkeit festgestellt werden. Das widerspricht der häufig postulierten Notwendigkeit einer Innovationsstrategie für kleine und mittelständische Unternehmen.

Der Entwicklungsbedarf für Fachkompetenz in Unternehmen ist gegenüber den anderen Facetten am höchsten. Dieses Ergebnis relativiert Aussagen, nach denen in den letzten Jahren fachübergreifende, so genannte Schlüsselkompetenzen höchste Bedeutung bekommen haben.

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass die Bedarfe nicht einheitlich sind. Die Studie liefert eine konkrete Beschreibung dieser Unterschiede: Die typischen Unterschiede beim Kompetenzentwicklungsbedarf im Vergleich zwischen innovativen und nichtinnovativen Unternehmen zeigen, dass innovative Unternehmen ein allgemein höheres Engagement bei der Kompetenzentwicklung kennzeichnet.

Anteil der
Unternehmer



Entwicklung des Umfangs der Belegschaft in den letzten 10 Jahren

Klassifizierung

| | | | | | |
|---|------------------|---|----------------------|---|-------------------------|
|  | Keine Innovation |  | 1 bis 3 Innovationen |  | 4 und mehr Innovationen |
|---|------------------|---|----------------------|---|-------------------------|

Abbildung 2: Innovationstätigkeit im Unternehmen im zurückliegenden Kalenderjahr (3 Kategorien) und Veränderung des Belegschaftsumfangs in den letzten 10 Jahren

Bei den Kompetenzentwicklungsmaßnahmen wurden ebenfalls Unterschiede zwischen innovativen und nichtinnovativen Unternehmen festgestellt. Es finden sich Beziehungen zwischen einer systematischen Kompetenzentwicklung und der Innovationstätigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen. Innovative Unternehmen setzen signifikant häufiger Schulungen bzw. Weiterbildungen in ihrem Unternehmen als Kompetenzentwicklungsmaßnahme ein. Außerdem wenden sie signifikant häufiger Einarbeitungsmodelle bei Neueinstellungen an als nichtinnovative Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen außerdem einen signifikanten Zusammenhang zwischen Merkmalen des Unternehmenserfolgs und der Innovationstätigkeit. In der Untersuchung wurden konvergente Hinweise gefunden, dass innovative Unternehmen, gemessen am Jahresumsatz und der quantitativen Belegschaftsentwicklung, erfolgreicher sind. Aufgrund ihrer beschränkten Möglichkeiten sind besonders diejenigen Unternehmen erfolgreich, die Innovationen übernehmen und als Weiterentwicklung oder Sortimentserweiterung vermarkten. Kleinere Unternehmen greifen meist schon vorhandene Produkte und Technologien auf. Neu ist häufig der Weg für die erfolgreiche Etablierung auf dem Markt. Dazu muss das Wissen der Mitarbeiter, der Kunden und der Kooperationspartner zusammengeführt werden, um vorhandene aber bisher nicht genutzte Möglichkeiten zu entdecken (Pohlandt, Masuhr, 2006).

Literatur

- Bergmann, B. (2005): Gründe für neue Wege der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern in Unternehmen. In: B. Bergmann, U. Pietrzyk, (Hg.): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel - innovative Konzepte für KMU. Dresden, S. 7-13.
- Kriegesmann, B., Kerka, F. (2007): Innovationsmanagement: Den Aufbruch zu Neuem gestalten. In: Innovationsforschung, 223, S. 5-23.
- Pohlandt, A., Masuhr, K., Schneider, B. (2006): Kompetenzentwicklungsbedarf in kleinen und mittelständischen Unternehmen. In: B. Bergmann et al. (Hg.): Kompetent für die Wissensgesellschaft. Münster, S. 49-165.
- Pohlandt, A., Masuhr, K. (2006): Implementierung von Aufgabenorientiertem Informationsaustausch als Methode des Wissensmanagements in einem kleinen Dienstleistungsunternehmen. Erläutert am Beispiel der Einführung eines neuen Servicekonzepts. In: B. Bergmann et al. (Hg.): Kompetent für die Wissensgesellschaft. Münster, S. 425-455.

Zusammenfassung des Workshops

Zum Thema Humanressourcen und Nachhaltigkeit wurden im Workshop drei folgende Themenfelder vertieft:

- Flexibilisierung der Arbeit am Beispiel prekärer Beschäftigung
- Wissensmanagement als Möglichkeit der Ressourcenerweiterung sowie
- ein innovativer Ansatz zur Alternsgerechte Arbeitsgestaltung am Beispiel des öffentlichen Nahverkehrs

Welche Anforderungen lassen sich aus den Ergebnissen des Workshops an die Arbeitsforschung ableiten?

Wie kann die „Arbeit“ gestaltet werden, dass auch zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen können? Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich das wichtigste Kapital im Unternehmen? Was ist „Gute Arbeit“? oder Was ist ein Unternehmen wert (Kapitalressourcen)? Anhand dieser Leitfragen konnten folgende Quintessenzen herausgearbeitet werden:

- Ohne Produktion gibt es keine Dienstleistungen und ohne Menschen keine Innovationen.
- Auch in der Betriebswirtschaft hat das Humankapital Einzug genommen.
- Es gibt Kriterien für „Gute Arbeit“.
- Humanität und Wirtschaftlichkeit schließen sich nicht aus, aber Produktivität ist nicht gleich Wirtschaftlichkeit.
- Prekären Beschäftigungsverhältnisse haben ökonomische, soziale und psychische Folgen. Tendenziell wird die gesamtgesellschaftliche Befindlichkeit aus dem Gleichgewicht geraten. Hier gilt zu forschen, welche Ansätze es aus Sicht der Arbeitsforschung gibt?
- Auch das Thema Wirtschaftlichkeit hat in der Arbeitsforschung eine hohe Bedeutung gewonnen.
- Wesentliche Kriterien für die Zukunft sind die Steigerung der Innovationsfähigkeit und die Verbesserung der Humanressourcen.

- Notwendig ist eine intelligente Gestaltung der Arbeit. Aber Denkweisen wie Produktivitätssteigerung durch Personalabbau sind kurzsichtig.

Zusammenfassende Ergebnisse zum Themenfeld: Flexibilisierung der Arbeit am Beispiel prekärer Beschäftigung

Bei der im sächsischen Einzelhandel durchgeführten Studie wurde deutlich, dass Minijobbern gegenüber dem Stammpersonal schlechter Arbeitsbedingungen vorfinden und ungleich behandelt werden. Interessant war hier die Frage eines Teilnehmers bezüglich einer Zweiklassengesellschaft der Arbeit? Die arbeitsteiligen Arbeitsaufgaben werden von geringfügig Beschäftigten ausgeführt und die hochanspruchsvollen Tätigkeiten vom Stammpersonal. Wollen die Arbeitgeber tatsächlich 100 % der Arbeitsleistung erzielen? Oder nehmen sie auf Grund geringer Bezahlung „abgestumpfte“ Arbeiten ohne Mitdenken in Kauf?

Welchen Effekt hat geringfügig Beschäftigung überhaupt? Das Beschäftigungsziel mehr Arbeitslose einzustellen wurde nicht erreicht, da bevorzugte Minijobber Hausfrauen und Rentner sind. Tendenziell ist eine Absenkung der Lohnkosten in Sicht und eine höhere Frauenbeschäftigungsquote. An dieser Stelle eine offene Frage an die Arbeitsforschung: Was ist angemessener Lohn? Ein gesetzlicher Mindestlohn könnte als Sperrriegel gegenüber einer zunehmenden Prekarisierung dieser Beschäftigungsverhältnisse wirken.

Es wird angezweifelt, dass bei prekären Beschäftigungsverhältnissen wirklich alle Kosten im Zusammenhang mit der geringfügigen Beschäftigung berücksichtigt werden, z. B. Personalverwaltungskosten.

Unternehmen sind an einem längeren Verbleib der geringfügig Beschäftigten interessiert, um zu hohe Kosten (z. B. durch Einarbeitungs- und Betreuungszeit) zu vermeiden.

Verbesserungsmöglichkeiten für den Status der Minijobber sind:

- bessere Integration, Gleichbehandlung im Verhältnis zum Stammpersonal (z. B. Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Mitbestimmung, Kündigungsschutz), faire Arbeitsbedingungen und intrinsische Motivation, gesetzlicher Mindestlohn

Zusammenfassende Ergebnisse zum Themenfeld: Wissensmanagement als Möglichkeit der Ressourcenerweiterung

Es wurde ein Verfahren zum aufgabenorientierten Informationsaustausch vorgestellt, das die Innovationsfähigkeit verbessern kann.

Für einen aufgabenbezogenen Informationsaustausch wird partizipative Gruppenarbeit vorausgesetzt. Eine funktionierende Unternehmenskultur trägt entscheidend zur erfolgreichen Umsetzung des Wissensmanagements bei.

Die Anwendung der Methode zeigte erhebliche Beharrungstendenzen in eigentümergeführten Unternehmen.

Zu berücksichtigen ist, dass die Effekte erst mit einem Zeitversatz eintreten.

Ein Problem beim Wissensmanagement ist die Besitzstandswahrung an Wissen. Es konnte ein Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzsicherheit und Erfolg der Methode nachgewiesen werden. Auch vor dem Hintergrund des bereits eingetretenen Fachkräftemangels.

Zusammenfassende Ergebnisse zum Themenfeld: Alternsgerechte Arbeitsgestaltung am Beispiel des öffentlichen Nahverkehrs

Des Weiteren wurden in dem Workshop Hinweise und Beispiele aufgezeigt, wie man Nachhaltigkeit im Hinblick auf den demografischen Wandel sichern kann. Die Verbindung von personalen und organisationalen Ressourcen wurde als lösbar eingestuft. An einem praktischen Beispiel im Nahverkehr wurde dargestellt, das Menschen gemeinsam erarbeiten, wie sie bis zum 65. bzw. 67. Lebensjahr im Arbeitsleben einsatzfähig bleiben.

Der innovative Ansatz für eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung ist der Zusammenhang zwischen Ressourcen, Gesundheit und Lernen. Das Projekt zielte darauf, Lernfähigkeit zu erhöhen, um die Mitarbeiter möglichst lange in Beschäftigung zu halten.

Ein positives Beispiel aus dem öffentlichen Nahverkehr in Nürnberg (ÖPNV) wurde vorgestellt.

5.

**Wissenschaftstransfer
und neue Veränderungskulturen**

Wissenschaftstransfer, Wissenstransfer und neue Veränderungskulturen

Der Zeitpunkt der diesem Reader zugrunde liegenden Konferenz markiert den Schnittbereich zweier Förderprogramme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Vorgestellt werden im Folgenden Ergebnisse des Projekts „Lernender Forschungszusammenhang“ aus der beendeten Förderinitiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ mit Blick auf das neue Förderprogramm „Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“. In diesem Schnittbereich findet sich als ein zentraler Aspekt das Transferproblem. Im gerade beendeten Programm wurde das Transferproblem aufgegriffen, indem gefragt wurde, wie sich Arbeitsforschung erneuern müsste, um transferstärker zu werden. Die Arbeitspraxis – insbesondere die betriebliche Seite – beklagt eine fehlende Praxisrelevanz wissenschaftlicher Forschungsergebnisse vor allem in zweierlei Hinsicht: Sie kritisiert erstens, dass Wissenschaft die falschen Fragen und Problemstellungen aufwirft, die mit ihren eigenen Problemstellungen nur wenig zu tun haben. Und sie beklagt zweitens, dass die Ergebnisse der Wissenschaft zu arbeitsteilig und zu spezifisch seien, d.h. die Komplexität praktischer Problemstellungen zu wenig berücksichtigen. Im Ergebnis führt dies zum Problem, dass viele arbeitswissenschaftliche Ergebnisse von den Unternehmen nicht aufgegriffen werden, der Wissenschaftstransfer unzureichend bleibt. Diesem Problem des Wissenschaftstransfers haben sich verschiedene Projekte der Förderinitiative angenommen (Verbund ZAF 2005). Das Projekt „Lernender Forschungszusammenhang“ dessen Ergebnisse hier kurz mit Blick auf das neue Programm vorgestellt werden hat vor diesem Hintergrund ein Forschungsverfahren entwickelt, das den Wissenschaftstransfer verbessern soll. Im Mittelpunkt stand eine Kombination von Wissenschaftstransfer und beratungsorientierter Wissensvermittlung im Unternehmen.

Die Fragen nach gelingender Wissensvermittlung und gelingenden Wissenschaftstransfers stehen mit dem neuen Programm, das auf die Verbesserung von Innovationsfähigkeit zielt, wieder im Mittelpunkt. Die Transferperspektive verschafft Kontinuität und verweist zugleich auf die Komplexität dieser Fragestellung, die Arbeitsforschung seit Jahrzehnten begleitet. Im Mittelpunkt steht immer wieder die Frage „Wie kann neues Wissen, insbesondere wissenschaftliches Wissen für betriebliche Innovationsprozesse nutzbar gemacht werden?“. Die Kontinuität der

Fragestellung ermöglicht es im neuen Förderprogramm auf vorhandene Ergebnisse der beendeten Förderinitiative zurückzugreifen.

„Innovationsfähigkeit braucht kompetente Menschen und wandlungsfähige Unternehmen. Denn Wachstum und Arbeitsplätze entstehen nur, wenn die Entwicklung der Humanressourcen und der Unternehmen abgestimmt erfolgt“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006, S. 3). Im Mittelpunkt der Innovationsfähigkeit wird der Mensch gesehen und die Entwicklung seiner Kompetenzen mittels Wissen. Organisation und Technik bilden demnach das soziale Umfeld in dem Wissen transformiert und Kompetenzen entwickelt werden. Das neue Förderprogramm betont die menschliche Seite betrieblicher Innovationsprozesse (vgl. ebd., S. 3) und rückt mit den Fragen nach der Kompetenzentwicklung das Problem des Wissenschaftstransfers, des Wissenstransfers und entsprechender Veränderungskulturen erneut in den Mittelpunkt. Deshalb bietet es sich an, den Zusammenhang von Wissenschaftstransfer und Wissenstransfer in neuen Veränderungskulturen aufzugreifen, wie er in der beendeten Förderinitiative im Projekt „Lernender Forschungszusammenhang“ (vgl. Ludwig 2007, 2004a) dem dort entwickelten Forschungsverfahren zugrunde gelegt wurde.

Wissenstransfer setzt Wissenschaftstransfer voraus

Wissenschaftstransfer bedeutet mehr als Wissenstransfer. Das Problem des Wissenstransfers stellt nur die Endphase des Wissenschaftstransfers dar wenn es gilt, vorhandenes wissenschaftliches Wissen zu vermitteln und anzueignen. Wissenschaftstransfer umfasst das weiterreichende Problem, wie wissenschaftliche Erkenntnisse für Praktiker Relevanz erlangen und in die Praxis transferiert werden können. Dabei ist Wissenschaftstransfer unmittelbar mit der Entstehungs- und Produktionsebene von Wissen verbunden, weil die Relevanz von Wissen für Innovationsakteure mit den Entstehungsinteressen und der Entstehungsgeschichte des wissenschaftlichen Wissens zusammenhängt. Die Relevanzen der Abnehmer von Wissen sollten mit den Relevanzen der Wissensgenerierer und deren Fragestellungen möglichst weitgehend übereinstimmen, wenn Transfer erfolgreich sein soll. Wissenstransfer ist vor diesem Hintergrund nicht nur ein Vermittlungsproblem von Wissen, sondern auch ein Produktionsproblem von Wissen. Die Art und Weise wie theoretische Modelle der Wissenschaft und Praxis gekoppelt werden, bestimmt einen wesentlichen Teil des Wissenschaftstransfers, der schließlich beim Wissenstransfer endet. Die Gestaltung von Veränderungskulturen hätte demnach nicht erst mit Blick auf das Problem der Vermittlung von Wissen an Innovationsakteure anzusetzen, sondern bereits dort, wo Wissenschaft und Praxis zusammenarbeiten und neues Wissen generieren. Das Wissenstransferproblem beginnt bereits während der Entstehungsphase des Wissens.

Auf diese Weise werden der gesellschaftliche Charakter des Wissens und seine Entstehungsgeschichte in den Blick genommen. Wissenstransfer – so eine banale

bildungstheoretische Erkenntnis – ist eben nicht nur ein individuelles Aneignungsproblem, sondern immer auch ein gesellschaftliches Problem der Kontextuierung von Wissen. Wissen kann im Anschluss an Luhmann (1987) als kognitive Erwartung verstanden werden, die Wahrheit und Geltung im Verständigungsprozess unterstellt. Wissen umfasst Aussagen in Form theoretischer Erklärungen und mit ihnen verbundener Geltungsansprüche. Wissen ist immer in bestimmte Wertvorstellungen und Interessen eingebunden. Ein gesellschaftliches Phänomen kann aus den unterschiedlichsten Perspektiven beschrieben, erklärt, gewusst werden. Wissen ist damit uneindeutig. Auf die gleiche Frage gibt es unterschiedliche Antworten, z.B. eher wissenschaftliche und eher alltägliche Antworten, die allerdings jede für sich nicht beliebig sind und jede für sich Relevanz und Geltung in spezifischen Kontexten beanspruchen. Wissen lässt sich nach diesem Verständnis nicht mehr universalistisch fassen, sondern mit den unterschiedlichen Voraussetzungen und Wissensformen kann nur mehr reflektiert umgegangen werden (vgl. Nassehi 2000, S.101).

Insofern ist Wissenserwerb und Lernen eben keine einfache kognitive Operation aus Vorwissen, Vergleich und Anpassung. Wissenstransfer ist nicht einfach der Transfer von Wissen vom Kopf A nach Kopf B oder eine Frage effizienten Wissensmanagements. Wissen beinhaltet immer schon die Geltung von Erklärungszusammenhängen in spezifischen Kontexten, die durch Wertvorstellungen und Interessen – eben von Bedeutungskontexten – gerahmt sind. Wissen ist in gesellschaftliche und subjektive Interessens- und Bedeutungshorizonte eingebettet. Praktiker verfügen über Theorien, die für ihren Handlungskontext Erklärungskraft besitzen und handlungsleitend sind. Es bedarf schon guter Gründe auf Seiten der Innovationsakteure, vorhandene individuelle Theorien und Wissensbestände mit neuem wissenschaftlichem Wissen zu erweitern oder gar zu ersetzen (vgl. auch Fricke in diesem Band).

Die Untersuchungen von Bonß u.a. (1993, 1985) zeigen, dass Praktiker andere Ambitionen bei der Verwendung wissenschaftlichen Wissens haben, als es die Theorie ursprünglich vorsah. Zum Beispiel macht uns die Professionsforschung bei Lehrern darauf aufmerksam, dass Wissenserwerb mit dem Aufbau ihres Könnens in selbst erfahrenen Handlungskontexten verknüpft sein muss, um berufsrelevante Wissenskomponenten aufzubauen. Wissenschaftswissen wird für Praktiker beim Entwurf von Begründungsalternativen interessant (Schierz, Thiele 2002, S.31), wird aber nicht als unmittelbare Handlungsanleitung für eine bessere Praxis verstanden. Mit anderen Worten: die Transferleistung von Wissen in die Praxis wird über einen reflexiven und Kontexte einbeziehenden Zugang zu Wissen gefördert. Neuen Veränderungskulturen kommt aus dieser Problematisierungsperspektive in der so genannten „Wissensgesellschaft“ die Aufgabe zu, den Umgang mit prinzipiell strittigem Expertenwissen zu thematisieren und die damit verbundenen Handlungschancen bewusst zu machen mit (vgl. Nolda 2001, S. 167).

Wissenstransfer meint die Umwandlung von Wissen, die Transformation von Wissen im Aneignungsprozess. Die Transformation des Wissens macht erst seine Aneignung möglich, d.h. die Anpassung an die bestehenden kognitiven Strukturen und Relevanzsysteme. Die Transformation von Wissen im Zuge der Vermittlungs- und Aneignungsprozesse von Wissen ist an die Reflexion der Voraussetzungen von Wissen gebunden, der Reflexion der Entstehungsbedingungen, der sozialen Kontexte und der Verwendungsinteressen. Erfolgreiche Wissenstransformation wissenschaftlichen Wissens in die Praxis sollte deshalb:

- an den unterschiedlichen Interessenshorizonten der betrieblichen Akteure ansetzen um Wissen nicht an der Praxis vorbei vermitteln zu wollen und
- Wissen anbieten, das aus dem konkreten sozialen Kontext des Handlungsfeldes der Akteure generiert wurde.

Die Transformation vorhandener Wissensstrukturen und Relevanzsysteme im Rahmen von Lernprozessen der Innovationsakteure setzt voraus, dass neues Wissen für sie Relevanz besitzt und in ihrem Interessenshorizont liegt. Mit anderen Worten: Die Akteure müssen antizipieren können, dass dieses neue Wissen für sie bedeutsam sein könnte und ihre individuelle Handlungsfähigkeit erweitern kann. Ist dies nicht der Fall, wird eher mit Lernwiderständen bzw. Lernverweigerung als mit erfolgreichem Wissenstransfer zu rechnen sein (vgl. den Beitrag von Elbe in diesem Band). Lernwiderstände (im Unterschied zur kalkulierten Lernverweigerung) entstehen dort, wo die Sinnhaftigkeit, Interessenslage und Relevanz neuer Wissensbestände oder neuer Lernanforderungen für die Akteure nicht erkennbar wird (vgl. Holzkamp 1993, S. 193). In den meisten Innovationsprojekten finden sich mindestens genau so viel Lernwiderstände bzw. Lernverweigerungen wie gelungene Wissenstransferprozesse – wenn nicht sogar mehr. Es würde sich lohnen, im neuen Förderprogramm mehr Augenmerk auf die Lernwiderstände und deren typischen Gründe zu richten, um sie in Innovationsprozessen produktiv nutzen zu können. Die Konzentration auf gelingende Transferprozesse blendet die Hälfte der für Innovationen relevanten Aneignungsprozesse aus. Die im neuen Förderprogramm enthaltene Aussage, dass wissenschaftliches Wissen und Konzepte in praktikierbare Modelle transferiert werden soll (BMBF 2006, S. 9) muss vor diesem Hintergrund präzisiert werden.

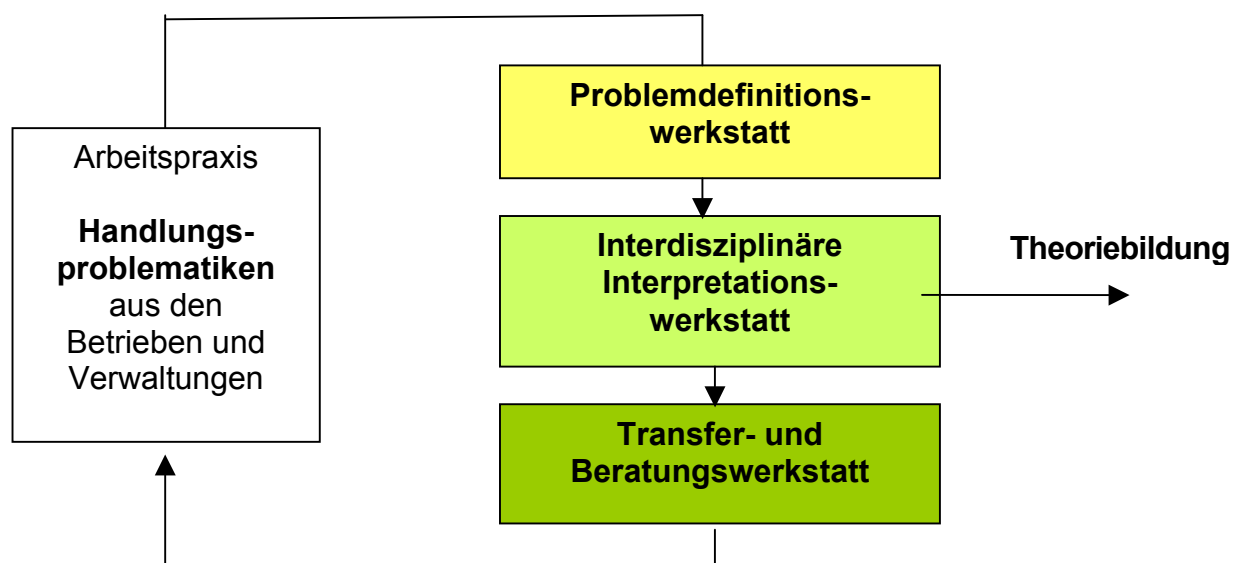
Geeignete Wissenschaftstransferprozesse können durch die gezielte Kontextuierung des wissenschaftlichen Wissens die Transformations- und Aneignungsprozesse des Wissens durch die Innovationsakteure unterstützen. Darauf zielte das Projekt „Lernender Forschungszusammenhang“ mit der Entwicklung seines Forschungsverfahrens, das an den Relevanzhorizonten der Innovationsakteure anknüpfte, kontextbezogenes Wissen interdisziplinäre erzeugte und in Form von Beratungsprozessen in das Innovationsprojekt zurückführte.

Wissenschaftstransfer im Lernenden Forschungszusammenhang

Das Konzept Lernender Forschungszusammenhang greift die Erwartung der Unternehmen hinsichtlich einer hohen Praxisrelevanz wissenschaftlicher Ergebnisse in dreierlei Weise auf. Um die wissenschaftlichen Frage- und Problemstellungen stärker mit den Praktikerinteressen zu verbinden, werden erstens die Problemstellungen und Sichtweisen der Praktiker von Anfang an in die Generierung wissenschaftlichen Wissens mit einbezogen. Zweitens wird interdisziplinär gearbeitet, um die Komplexität praktischer Problemstellungen stärker zu berücksichtigen. Durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit mehrerer Wissenschaftler wird die praktische Problemstellung im betrieblichen Innovationsprojekt aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Zugängen und Perspektiven ausgeleuchtet. Drittens wird der Vermittlungsprozess wissenschaftlichen Wissens in die Praxis als Beratungsorientierter Wissenstransformationsprozess gestaltet und nicht als Instruktions- und Qualifizierungsprozess mittels wissenschaftlichen Wissens aufgefasst.

Getragen wird das Konzept von einer interdisziplinären Wissenschaftlergruppe. Im Projekt „Lernender Forschungszusammenhang“ wurden Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen einbezogen: Arbeitsmedizin, Arbeitsrecht, Betriebswirtschaft, Bildungswissenschaft, Frauenforschung, Psychologie und Soziologie. Durch die interdisziplinäre Bündelung wissenschaftlicher Ressourcen für die spezifische praktische Problemstellung des Betriebs wird das Praxisproblem in seinen vielschichtigen Bedeutungsaspekten aufgeschlüsselt und so die Kontextgebundenheit des wissenschaftlichen Wissens verbessert.

Das Konzept Lernender Forschungszusammenhang ist in drei so genannte Werkstätten gegliedert. Das Forschungsverfahren soll am Beispiel eines betrieblichen Innovationsprojekts „Einführung von Teamarbeit in einem Automobilwerk“ demonstriert werden.



a) Problemdefinitionswerkstatt

Der Forschungsprozess nahm seinen Ausgangspunkt in Problemschilderungen des Werksmanagements, insbesondere den Innovationsakteuren in der betrieblichen Projektunterstützungsgruppe. Sie waren am Projekterfolg interessiert, saßen aber zwischen den Stühlen der Managementspitze und der Mitarbeiter. In der Managementspitze entwickelte sich eine öffentlich formulierte Unzufriedenheit, weil sich die erhofften Effekte der Teamarbeit – messbar an den Kennzahlen für Qualität und Produktivität – nicht wie erwünscht einstellten. Die Mitarbeiter in der Fließfertigung waren unzufrieden, weil sie feststellen mussten, dass ihr Engagement in der Teamorientierten Arbeitsorganisation von den Vorgesetzten nicht anerkannt wurde. Ihre Ideen, Anfragen und Vorschläge wurden ihrer Meinung nach nicht ausreichend, mitunter auch gar nicht beachtet. In den Teams wurde mehr und mehr die mangelnde Partnerschaft mit den nächsten Vorgesetzten, vor allem den Meistern, beklagt.

Die erste Phase wird als Problemdefinitionswerkstatt beschrieben. Hier wird das betriebliche Problem eingekreist. Im Automobilwerk wurden im Rahmen von ca. drei Tagen verschiedenste Daten und Dokumente über die Einführung von Teamarbeit gesammelt sowie mit zentralen Akteuren der Teamarbeit Gespräche und Interviews geführt. Die verschiedenen Daten wurden zu einer Datenlandkarte modelliert, die sowohl Projektstrukturen als auch zentrale Akteure mit ihren besonderen Problemlagen umfasste. Diese Datenlandkarte war die Grundlage, um zentrale Konfliktknoten und dort handelnde Akteure zu identifizieren. Auf dieser Basis wurden offene Interviews durchgeführt, in denen die Akteure ihre Problemsicht frei erzählen konnten. Voraussetzung für die weitere Arbeit sind an dieser Stelle Fallerzählungen, in denen möglichst konkrete Handlungssequenzen mit anderen Akteuren geschildert werden. Im Projekt Automobilwerk wurden zwei Fallerzählungen, die besonders repräsentativ erschienen ausgewählt und als Interviewprotokoll zusammen mit der Datenlandkarte der interdisziplinären Wissenschaftlergruppe in der Interpretationswerkstatt vorgelegt.

b) Interdisziplinäre Interpretationswerkstatt

Zur Interpretationswerkstatt wurden fünf Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen eingeladen. Ihre Aufgabe war es, die vorgelegten zwei Interviews zu interpretieren und auf zentrale Kernthemen und Strukturen hin zu untersuchen. Die Arbeit der Wissenschaftler in der Interpretationswerkstatt begann mit einem vorläufigen Interpretationspapier jedes einzelnen Wissenschaftlers, indem aus einer individuellen Interpretationsperspektive die betriebliche Problemkonstellation analysiert wurde. In einem zweiten Schritt tauschten die Wissenschaftler ihre Interpretationsperspektiven aus, griffen einzelne Aspekte anderer Wissenschaftler für die eigene Expertise auf und ergänzten und vervollständigten sie. In einem dritten Schritt wurden gemeinsame Erklärungszusammenhänge und -ansätze für die Prob-

leme der Teamarbeit gesucht. Auf diese Weise entstanden in der Interpretationswerkstatt sehr konkrete, auf die betrieblichen Eigenheiten orientierte Erklärungsangebote. Die Interpretationen der Fallerzählung führen im Ergebnis zu gegenstandsnahen und betriebspezifischen Erklärungsmodellen, die kontextgebunden sind und sich passgenauer als allgemeine Theoriemodelle in der Beratungswerkstatt verwenden lassen. Darüber hinaus entwickelte sich im Austausch der Wissenschaftler untereinander ein intensiver Theorienvergleich zu Teamarbeit/Gruppenarbeit, der für die wissenschaftliche Theoriebildung der beteiligten Wissenschaftler interessant war.

Die Interpretationswerkstatt im Automobilwerk hatte folgende Kernthemen und Erklärungsmodelle zum Ergebnis:

1. Es existieren zwei Betriebskulturen gleichzeitig nebeneinander. Die Kultur der Teamarbeit wurde neben die alte Kultur des Meister-Arbeiterverhältnisses gestellt. Dies führte zu Rollen -und Verantwortungskonflikten. Die gewählten Teamsprecher und die Teams hatten gemäß der Betriebsvereinbarung „Teamarbeit“ zwar Mandate zum eigenständigen Handeln, aber dafür keine relevanten Befugnisse erhalten. Den Meistern wurden im Gegenzug die Mandate genommen. Sie besaßen aber weiterhin die dafür relevanten Befugnisse. Kollisionen waren somit vorprogrammiert.
2. Betriebliche Konflikte wurden auf personale Beziehungskonflikte reduziert. In der Konfliktbearbeitung auf Teamebene und auf Projektebene wurden die betrieblichstrukturellen Dimensionen der Konflikte ausgeklammert.
3. Im Rahmen des Einführungsmanagements für das Projekt „Teamarbeit“ wurde Teamarbeit als Produkt und weniger als Prozess verstanden. Die Unterstützungsstrukturen für die Einführung waren so angelegt, dass Teamarbeit bis zu einem bestimmten Zeitpunkt installiert sein sollte. Es wurde nicht in Rechnung gestellt, dass die Einführung einen Prozess darstellt, in dessen Rahmen Teamarbeit wächst und mit eigenen Strukturen im Betrieb entsteht.

c) Transfer- und Beratungswerkstatt

Die Ergebnisse der Interpretationswerkstatt mündeten drittens in eine Transfer- und Beratungswerkstatt. Hier wurden für die betroffenen Beschäftigten in den Teams, die Betriebsräte und die Mitglieder des Projektmanagements Workshops und Einzelberatungen angeboten. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte vor dem Hintergrund der Interpretationsergebnisse und in Absprache mit dem Management. Dabei spielten sowohl inhaltliche als auch strategische Aspekte eine Rolle.

Ausgangspunkt des Beratungsprozesses sind hier wiederum die individuellen Handlungsproblematiken der Teilnehmer, deren Erwartungen und Problemstellungen im Modernisierungsprojekt und nicht die erarbeiteten Erklärungsangebote der

Interpretationswerkstatt. Die betroffenen Beschäftigten (Meister, Teamsprecher, Teamunterstützer) schilderten ihre als schwierig erlebten Handlungssituationen aus dem Projektalltag. Im Rahmen eines Beratungsorientierten Weiterbildungskonzepts (Ludwig 2007) wurden diese Fall Erzählungen reflektiert. Dabei brachten die Berater die Erklärungen der Interpretationswerkstatt soweit ein, wie sie für das Verstehen und die Bearbeitung der individuellen Handlungsproblematiken relevant waren. Dabei sind die Erklärungsansätze, die in der Interpretationswerkstatt interdisziplinär erarbeitet wurden, nicht die einzige Grundlage für die anschließende Beratungswerkstatt, aber ein wichtiges Fundament für den Beratungsprozess. Schließlich sind sie in den gleichen betrieblichen Situationen entstanden, die von den Teilnehmern der Beratungswerkstatt als problemhaltig geschildert werden.

Ziel dieser Fallbearbeitungen ist eine erweiterte Handlungsfähigkeit der Teilnehmer im Projektalltag. Sie sollen in die Lage versetzt werden, die Strukturen und Interessen der Beteiligten im Projekt besser zu verstehen, um sich selbst im Innovationsprojekt besser orientieren und die Fortentwicklung des Projekts – hier der Teamarbeit – bewusst gestalten zu können.

Begründungen für die Form des Wissenschaftstransfers

Die wissenschaftliche Arbeit in der Interpretationswerkstatt orientiert sich am Modell der Fallstudie. Ein Fall umfasst die Komplexität des Handelns von Personen in ihrem betrieblichen Kontext. Der Fall wird in Form eines transkribierten Interviews zum Ausgangspunkt der interdisziplinären Arbeit gemacht. Der Fall stellt eine komplexe soziale Handlungseinheit mit Struktur und Geschichte dar, in der vom Interviewten etwas Spezifisches problematisch erlebt wird (vgl. Ludwig 2005, 2004b). Im Rahmen der Fallstudie werden die Kernthemen dieser Handlungsproblematik sowohl hinsichtlich der betrieblichen Strukturen als auch hinsichtlich der spezifischen Handlungsgründe der Fallakteure analysiert. Individuelles Handeln wird auf diese Weise als kontextuierter Fall, als Verhältnis von individuellem Handeln und betrieblich-gesellschaftlichem Kontext untersucht und nicht als singulärer Fall einer allgemeinen Struktur betrachtet. Der Fall wäre dann nur ein besonderer Ausdruck des Allgemeinen. Das Handeln des Subjekts im Einzelfall wird als spezifisch subjektive Antwort und Realisierung einer historisch-konkreten Strukturformation verstanden (vgl. Soeffner 2000, S. 173).

Ziel der Fallstudie ist die Rekonstruktion betrieblicher Handlungs- und Sinnzusammenhänge mit Hilfe theoretischer Heuristiken, die den einzelnen Wissenschaftlern verfügbar sind. Mit Hilfe dieser unterschiedlichen Heuristiken wird der Fall in der Interpretationswerkstatt entlang seiner verschiedenen Kernthemen und Aspekte rekonstruiert, d.h. sowohl in seiner Besonderheit als auch in seiner Typik erschlossen. Im Ergebnis findet eine gegenstandsnahe Theoriebildung statt, die sich sehr unmittelbar auf den betrieblichen Kontext bezieht. Mit anderen Worten:

Es wird ein kontextspezifisches Erklärungsmodell für die spezifische betriebliche Modernisierungsproblematik erarbeitet, das die Sinn- und Relevanzhorizonte der Innovationsakteure umfasst und so Wissenstransfer im Rahmen der Beratungswerkstatt unterstützt.

Die Beratungsprozesse in der Beratungswerkstatt sind Lernberatungsprozesse. Beraten wird in erster Linie der Lern- und Veränderungsprozess der Innovationsakteure. Die thematische Handlungsproblematik bzw. die Konfliktsituation im Betrieb wird erst vermittelt über diesen individuellen Lern- und Veränderungsprozess zum Beratungsgegenstand. Der Beratungsprozess bezieht sich nur vermittelt über die individuellen Handlungsproblematiken auf die betriebliche Innovationssituation, weil nur die Akteure selbst – und nicht die Berater – mit ihren Wahrnehmungsperspektiven auf die Konfliktsituation und entsprechenden Handlungsfähigkeiten für nachhaltige Problemlösungen sorgen können.

Die Unterstützung von Lernprozessen zielt auf die Unterstützung von Wissenstransferprozessen zwischen einem vorhandenen Wissens- und Sinnhorizont des Lernenden und neuen Wissens-, Sinnhorizonten, die der lernenden Person auf ihre Handlungsproblematik hin angeboten werden. Diese individuellen Handlungsproblematiken der Teilnehmer, die sie in dem betrieblichen Modernisierungsprozess erfahren und nicht die Interpretationsperspektive des Beraters, bilden den Ausgangspunkt des Beratungsprozesses. Die Beratungswerkstatt (hier: als allgemeiner Begriff für verschiedene Workshops und Coachings verwendet) wird also nicht mit der Darstellung der Erklärungszusammenhänge aus der Interpretationswerkstatt eröffnet, sondern mit den individuellen Handlungsproblematiken der Teilnehmer. Hierin liegt eine besondere Anforderung an den Lernberatungsprozess: Der Lernberater ist gefordert Wissensangebote zu unterbreiten, die möglichst nah an den vorhandenen Wissens- und Sinnstrukturen der lernenden Person sowie an deren Irritationen anknüpfen und die betriebliche Handlungssituation möglichst konkret aufgreifen. Beratung zielt auf die Unterstützung der individuellen Wissenstransferprozesse, damit die Kompetenz und Handlungsfähigkeit der betrieblichen Akteure im Modernisierungsprozess erweitert wird.

Hier setzt die spezifische Leistung der Interpretationswerkstatt an. Sie liefert ein kontextuiertes Erklärungswissen aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven, d.h. auf einem hohen Komplexitätsniveau. Das Kontextgebundene Erklärungswissen der Interpretationswerkstatt bezieht sich nicht nur auf einzelne organisationssoziologische oder rechtliche Perspektiven, sondern es umfasst mehrere Perspektiven des Falles. Es ist typisch und zugleich komplex. Der in der Interpretationswerkstatt von den Forschern bearbeitete Fall gilt als „Brennspiegel“ der betrieblichen Strukturen und Handlungsbegründungen. Mit anderen Worten: Es wird davon ausgegangen, dass durch die Fallbearbeitung in der Interpretationswerkstatt typische Strukturen und Handlungsbegründungen identifiziert werden, die den Kern der betrieblichen Handlungsproblematiken ausmachen. Weil das dafür erarbeitete Erklärungswissen typisch und komplex ist, bedeutet dies, bezogen

auf die individuellen Handlungsproblematiken der Teilnehmer in der Beratungswerkstatt, dass ein Teil ihrer jeweiligen individuellen Handlungsproblematik von dem Erklärungswissen aus der Interpretationswerkstatt erfasst wird. Die Berater erhalten also für ihre Beratungstätigkeit ein gegenstandsnahes Wissen angeboten, dass für viele individuelle Handlungsproblematiken der Teilnehmer in der Beratungswerkstatt weiterführend verwendet werden kann. In dieser Hinsicht erleichtert das Konzept des Lernenden Forschungszusammenhangs als besondere Form des Wissenschaftstransfers den Beratungsprozess und den Wissenstransfer.

Perspektiven

Die im Konzept des Lernenden Forschungszusammenhangs gefundenen Formen für Wissenschaftstransfer und Wissenstransfer wurden im Rahmen von fünf Teilprojekten in fünf verschiedenen Unternehmen und Branchen durchgeführt und weiterentwickelt. Vor dem Hintergrund des erreichten Standes bleiben offene Fragen, die es im neuen Förderprogramm weiter zu untersuchen gilt:

Auf der Ebene des Wissenschaftstransfers:

1. Wie können interdisziplinäre Forschungsprozesse vereinfacht werden, damit sie mit den Zeitstrukturen und Anforderungen der Praxis mithalten können?
2. In welcher Weise bleiben solche Forschungsergebnisse auch für die Wissenschaft relevant?
3. Wie muss sich der Betrieb Wissenschaft ändern, damit Interdisziplinarität gefördert wird?

Auf der Ebene des Wissenstransfers in neuen Veränderungskulturen:

1. Was sind die professionellen Standards für (Lern-)Beratungsprozesse im Betrieb?
2. Welche Ausbildungs- und Weiterbildungskonzepte sind für Berater geeignet?
3. Welche (Lern-)Beratungskonzepte fördern die Transformation von Wissen? Wie müssen Wissenstransformationsprozesse in betriebliche Abläufe und (Macht-) Strukturen integriert werden?

Literatur

- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2006): Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt.
http://www.bmbf.de/pub/innovationsfaehigkeit_in_einer_modernen_arbeitswelt.pdf.
- Bonß, W.; Hartmann, H. (Hg.) (1985): Entzauberte Wissenschaft. In: Soziale Welt, Sonderband 3. Göttingen.
- Bonß, W.; Hohlfeld, R.; Kollek, R. (Hg.) (1993): Wissenschaft als Kontext – Kontexte der Wissenschaft. Hamburg.
- Elbe, M. (2007): Verstehen und Beraten betrieblicher Handlungsproblematik. In diesem Band.
- Fricke, W. (2007): Arbeitsforschung und Aktionsforschung. Perspektiven einer wünschenswerten produktiven Beziehung. In diesem Band.
- Ludwig, J. (Hg.) (2007): Lernender Forschungszusammenhang. Praxis und Reflexion interdisziplinärer und transferorientierter Forschungsprozesse. Bielefeld: wbv (im Erscheinen).
- Ludwig, J. (2005): Fallstudien. In: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, 28(2), S. 51-60.
- Ludwig, J. (2004a): Der lernende Forschungszusammenhang - Eine Chance für den interdisziplinären Brückendiskurs in der Genderforschung? In: Baatz, D.; Rudolph, C.; Satilmis, A. (Hrsg.): Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit. Münster, S. 227-244.
- Ludwig, J./Müller, K. (2004b): Kompetenzentwicklung im Interessensfeld betrieblicher Modernisierung. Fallarbeit als Konzept zur Kompetenzentwicklung? In: Brödel, R.; Kreimeyer, J. (Hrsg.): Lebensbegleitendes Lernen als Kompetenzentwicklung. W. Bertelsmann Verlag. S. 281-306.
- Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp (stw 666, Original 1984).
- Nassehi, A. (2000): Demokratie auf der Datenautobahn. In: Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.): Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements. München/Wien, S. 99-113.
- Nolda, S. (2001): Das Konzept der Wissensgesellschaft und seine (mögliche) Bedeutung für die Erwachsenenbildung. In: Wittpoth, J. (Hg.): Erwachsenenbildung und Zeitdiagnose. Bielefeld, S. 91-117.
- Schierz, M./Thiele, J. (2002): Hermeneutische Kompetenz durch Fallarbeit. In: ZfPäd, 48(1), S. 30-47.
- Soeffner, H.-G. (2003): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik, In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt. S. 164-175.
- Verbund ZFA (Hg.) (2005): Zukunftsfähige Arbeitsforschung. Arbeit neu denken, erforschen, gestalten. Dresden. <http://mciron.mw.tu-dresden.de/cimtt/fqmd/index.htm>.

Dialoge verändern – Partizipative Arbeitsforschung in Organisationen und professionellen Systemen

Ergebnisse aus Forschung und Beratung zu Perspektiven einer anwendungsfähigen Veränderungskultur.

Berichtet werden ausgewählte Ergebnisse und Erkenntnisse des Projekts PIZA – Partizipation und interaktive Interdisziplinarität für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung.¹

Als Partizipation verstehen wir die Beteiligung von Erwerbstätigen, Betrieben (Inhaber/ Leitung) und intermediären Institutionen – als den Kundinnen und Kunden von Arbeitsforschung – an der Planung, Durchführung und Ergebnisbewertung von Forschungs- und Beratungsprozessen.

Der interaktive Ansatz erfordert eine wirksame Auseinandersetzung mit den Interessen und Fragestellungen der Beteiligten, um einen gemeinsamen Wissens- und Lösungsraum zu entwickeln.

- Die *Ausgangslage* wurde in einer halbjährigen Vorlaufphase eruiert. Die wesentlichen Quintessenzen waren – und sind es im Wesentlichen heute noch:
- Betriebe kritisieren ihre mangelnde Beteiligung an der Formulierung von Forschungsfragen und am Forschungsprozess. Sie möchten Subjekt von Forschung sein und nicht Objekt.

* Als MitautorInnen gelten: Brigitta Geißler-Gruber, Heinrich Geißler, Bianca Lißner, Volker Röske, Jürgen Tempel, Kerstin Thönnessen. Das interdisziplinäre Team umfasste die Disziplinen Arbeitsingenieurwesen, Arbeitsmedizin, Arbeits- und Organisationspsychologie, Arbeitssoziologie, Germanistik, Gesundheitsforschung, Pädagogik, Philosophie, Politologie und Ökonomie sowie Mediengestaltung und Kommunikation.

¹ Das von Arbeit und Zukunft e.V. durchgeführte Projekt wurde vom BMBF im Rahmen des Förderschwerpunkts „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ im Zeitraum April 2002 bis Juni 2005 gefördert.

Die Ergebnisse sind von Arbeit und Zukunft (Hrsg.) unter dem Titel „Dialoge verändern“ im Wissenschafts-Verlag Köln (2006) erschienen.

- Sie, wie auch Intermediäre und Beratungseinrichtungen, wünschen sich eine bessere Nutzbarkeit der Ergebnisse und einen schnelleren und wirksameren Transfer zwischen Erforschung und Umsetzung.
- Es gibt eine Vielzahl von Ergebnissen und Erkenntnissen der Arbeitsforschung im Sinne betriebsstauglicher Lösungsansätze, aber es gibt zu wenige marktgerechte Anwendungs- und Übertragungs-Strategien.
- Es gibt eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten für Analysen und Ergebnisbewertungen, aber es gibt kein Konzept, welche Daten ein Betrieb für die präventive Arbeitsgestaltung und welche Daten die Wissenschaft für die Forschung benötigt und wie ein Austausch dazu stattfinden kann.
- Es gibt eine Vielzahl von in Disziplinen der Arbeitsforschung ausgebildeten Personen, die in Betrieben, Organisationen und Institutionen tätig sind, aber es gibt lediglich eine unsystematische und teilweise zufällige Zusammenarbeit von Forschung und Beratung.

Die *Elemente der theoretischen und konzeptionellen Basis* des PIZA-Projekts sind hier nur stichwortartig benannt.

- Im Gesundheitsmodell nach Frankenhaeuser wird der Mensch als bio-psycho-soziale Einheit betrachtet. Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit sind Ergebnis der Bewältigung von Anforderungen unter Beachtung der individuellen Ressourcen (Qualifikation, Erfahrung, ...) und der sozialen Unterstützung.
- Dieser Ansatz wird vervollständigt durch das Modell der Salutogenese nach Antonovsky. Die Möglichkeiten zur Nutzung der individuellen Ressourcen sind abhängig vom Entwicklungsgrad des Kohärenzsinner, der aus den Komponenten Verstehbarkeit/ Verarbeitungsfähigkeit, Handhabbarkeit/ Bewältigbarkeit sowie Sinnhaftigkeit/ Bedeutsamkeit besteht. Ziel der Anwendung dieser Ansätze ist die Stärkung der persönlichen Ressourcen durch Erhöhung der Selbstbeobachtungs- und Selbst-managementkompetenz.
- Der Ansatz der Arbeitsbewältigungsfähigkeit (Work Ability) nach Ilmarinen (s. auch Tuomi et al.) verweist darauf, dass betriebliche Arbeitsgestaltung (alter(n)s- und geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und Führung) die Erhaltung von Gesundheit und Handlungskompetenz fördert.
- Die Lerntheorie nach Kolb setzt das Wissen der betrieblichen Praxis (konkrete Erfahrung und aktive Erprobung) in Beziehung zum wissenschaftlichen Wissen (abstrakte Konzeption und reflexive Beobachtung) und vermittelt Ansätze für gegenseitiges Verständnis und Verstehen.



| Modus 1 | | Modus 2 |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Metapher: Raum (Wissens-Gebiet, Grenzen, weiße Flecken ...) • Thematisierung des Wissens • Transfer von Wissen in den Anwendungskontext • Erhöhung der „Akzeptanz“ von Wissenschaft im Anwendungsfeld • Langlebig, auch durch „kognitive wie soziale Hierarchien zwischen und innerhalb der ... Wissensterritorien“ • Klare Grenzen und Fachsprachen • Linear | | <ul style="list-style-type: none"> • Metapher: Biotop (vielfältige Wechselbeziehungen) • Thematisierung des Nichtwissens • Erzeugung des Wissens im/mit dem Anwendungskontext • Wissenschaft wird „zu Kultur“ im Anwendungsfeld • Kurzlebig, aber sensitiv für lokale Veränderungen und wandlungsfähig • Brücken zwischen Akteuren und Disziplinen • Nicht-linear |
| Multidisziplinär | Interdisziplinär | Transdisziplinär |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung eines Themas durch verschiedene Disziplinen • Eigenständigkeit der Disziplinen | <ul style="list-style-type: none"> • Formulierung einer einheitlichen, Disziplinen übergreifenden Terminologie und/oder Methodologie zur • Bearbeitung unterschiedlicher Themen | <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsamkeit der Problemdefinition • Gemeinsame Axiomatik • Gegenseitige Durchdringung disziplinärer Erkenntnismethoden • Bündelung von disziplinär unterschiedlich verorteten Problemlösungen, die aus einem Theorien-Pool schöpft • Wissen wandert mit seinen Trägern in andere Kontexte |

Schaubild 1: Modi der Wissenserzeugung und -verarbeitung

PIZA besinnt sich in Anlehnung an die Sozialphilosophie von Toulmin auf die Subjekte von Forschung und setzt konsequent bei den Individuen an. Wichtig für uns ist dabei die Methodologie von Nowotny, nach der „wissenschaftliche Objektivität [...] in Zukunft selbst kontextualisiert, lokal verankert und partikularisiert werden (muss)“, um „gesellschaftlich robustes Wissen“ zu sein, um also „antizipierend auf konkrete Fragen und gesellschaftliche Erwartungen“ einzugehen und einen aktiven Part in der Gestaltung menschengerechter Arbeit und Technik einnehmen zu können.

Diese so genannte Transdisziplinarität ergänzt den (inter-)disziplinären Modus von Wissenserwerb durch Arbeit in Betrieben und Organisationen und mit den Individuen statt über Themen und für Unternehmen. Die beiden Modi sind in

Aus all diesen Quellen speist sich die Auffassung, dass (der anwendungsorientierte Teil der) Forschung sich interaktiv und dialogisch ausprägen muss, um unmittelbar/-er und konkret/-er wirksam werden zu können. Sie ist dann eine (Inter-) Aktionsforschung und knüpft an die Partizipationsansätze aus der Humanisierungsforschung (Fricke) an. Doch ausgeprägter als jene beginnt sie als Vorausset-

zung für wirksame Veränderung immer beim Individuum (ohne beim Individuum stehen zu bleiben) mit ihren/seinen Interessen und Ressourcen und muss deshalb die Kompetenz zur Selbstbeobachtung (Selbstfähigkeit) zum zentralen Gegenstand haben. Im Dialog werden die Wissensräume (hier: im Gestaltungsfeld) gemeinsam strukturiert, entsteht Verstehen und Verständnis und werden so Möglichkeiten für Veränderungen geschaffen.

Dialoge (nach Bohm) schaffen die Möglichkeit, bewusst Klarheit und ein Gefühl dafür zu bekommen, was tatsächlich von wem als veränderungsbedürftig angesehen wird und ob Veränderungsbereitschaft besteht. In Dialogen muss Heterogenität erwünscht sein; Konflikte sind nutzbar, wenn sie als Varianten von Beobachtungsmöglichkeiten eingeschätzt werden. Basis – und Ergebnis – von Dialogen ist Vertrauen: in Personen, in Prozesse, in Veränderlichkeit.

Vor diesem theoretischen und methodologischen Hintergrund können einzelne *empirische Arbeiten des PIZA-Projekts* einschließlich der eingesetzten (adaptierten und weiterentwickelten) Methoden kurz skizziert werden.

- Das Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit wurde in kleinen und mittelgroßen Betrieben der Ambulanten Pflege und des Orthopädie- und Reha-Handwerks eingesetzt.
Das erprobte Gesundheitsgespräch mit den Beschäftigten wurde als Arbeitsbewältigungs-Coaching weiterentwickelt und mittlerweile in weiteren geförderten und betrieblichen Projekten eingesetzt. Außerdem wurde es in der Weiterbildung von ArbeitsmedizinerInnen und ArbeitspsychologInnen vermittelt.
Die Leitfragen (Was können Sie für sich tun? Was kann der Betrieb für Sie tun?) sind entlang der vier Interventionsbereiche formuliert:
 - Arbeitsbedingungen/-organisation,
 - Führung/Betriebsklima/Unternehmenskultur,
 - Gesundheit und
 - Kompetenzentwicklung.
- In Ergänzung zur Beanspruchungsmessung mit dem Arbeitsbewältigungs-Index wurde der Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA; Prümper) in der Fassung des IMPULS-Tests (Haiden et al.) für die bedingungsbezogene Belastungsanalyse eingesetzt. Die Aussagefähigkeit der beiden sich ergänzenden Erhebungsinstrumente hat Eingang in die arbeitsmedizinische Praxis gefunden.
- Das schwedische Konzept des Hourglass-Model™ (Johansson) wurde für die Anwendung in der klein(st)betrieblichen Praxis erprobt. Im Unterschied zu üblichen Organisationsentwicklungs-Prozessen beginnt der Entwicklungszyklus beim Individuum und bezieht erst nach einer Empowermentphase in freiwilligen kollegialen Gesprächen die Organisation ein.
Arbeit und Zukunft hat für Deutschland die exklusiven Anwendungsrechte.



■ Organisationsentwicklung im Kleinbetrieb



Schaubild 2: Ablauf der (Re-)Organisationsentwicklung nach dem Hourglass-Model™

- In einer Kommunikationsanalyse bei der Berlin Transport GmbH wurde das Konzept des „Virtuellen Betriebs“ im Hinblick auf die Möglichkeiten aktiver und positiver Kommunikation und der Aufrechterhaltung informeller Bezüge untersucht.
- In einer auf Belange und (zeitliche) Kapazitäten von kleinen und mittelgroßen Betrieben zugeschnittenen (verkürzten) Form der Future Search Conference (Weisbord) wurden Formen der robusten Wissensgenerierung erprobt (Zukunfts-FORUM). Die Dokumentation der Foren selbst als auch der Methodik wurde filmisch unterstützt und online gestellt (www.piza.org).
- Mit dem Online-Atlas der Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung wurde der Versuch unternommen, die Ergebnisse von Forschung als auch betriebliche Praxisbeispiele sichtbar und wahrnehmbar aufzubereiten. Neben dem herkömmlichen Mittel der Datenbankabfrage im Volltext-Suchmodus zeichnet sich die Darstellung in Themenkarten dadurch aus, dass inhaltliche Zusammenhänge erfahrbar werden. Kontextbezogen werden die Vorhaben auch auf einer Landkarte angezeigt, differenziert nach Art der Projekte und durch die Nutzenden bewertet bezüglich der Anwendbarkeit.



■ Atlas der Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung

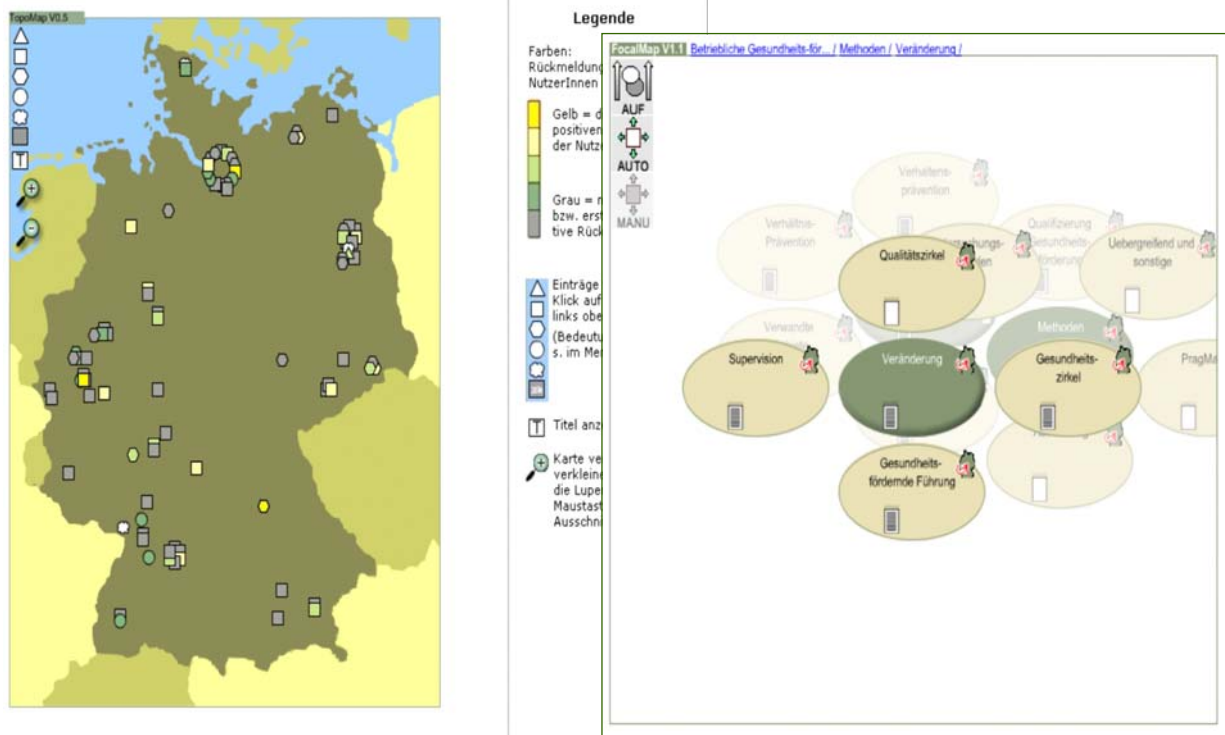


Schaubild 3: Geografische Übersicht und Themenkarte als Auszug aus dem Atlas der Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung

Als *Quintessenzen* für eine veränderte – und verändernde – Kultur von Arbeitsforschung formulieren wir: Es bedarf eines veränderten Dialogs zwischen Forschung, intermediären Einrichtungen (Verbände, Kammern, Berufsgenossenschaften etc.) und BeraterInnen sowie Betrieben, also den ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. Eine anwendungsnahe und zukunftsfähige Arbeitsforschung hat sich an den Stärken, Ressourcen und Kompetenzen der KooperationspartnerInnen zu orientieren und sollte diese als relevant anerkennen. Wesentlich für die – den herkömmlichen Ansatz ergänzende – subjektbezogene Forschung als re-kultivierte und modernisierte Aktionsforschung ist die Weiterentwicklung von prozessbegleitenden und -fördernden Interventionen.

Arbeitsforschung benötigt für eine nachhaltige Wirksamkeit:

- Vertrauen – zwischen Individuen, zwischen Forschung und Praxis, ...
- Gesellschaftliche Relevanz (übertragbar sind Prozesse und angewandte Methoden)

- Subjekt- statt Objektorientierung (Theorie folgt der Erfahrung)
- die aktive Einbindung von intermediären Instanzen und spezifische Formen von Beratung („Pracademics“)
- Frühhinweise auf Forschungs- und Gestaltungsbedarfe durch einen aktiven Dialog
- Partizipation aller Beteiligten als individuellen und systemischen Ansatz
- Erhöhung der Selbstbeobachtungs- und Selbstmanagementkompetenz
- Offene Dialoge statt geschlossener Diskussionen.

Literatur

- Arbeit und Zukunft e.V. (Hg.) (2006): Dialoge verändern. Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden und Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung. Köln.
- Antonovsky, A.(1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dt. erweiterte Herausgabe von A. Franke, Tübingen: dgvt.
- Bohm, D.(2002): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Stuttgart, 3. Aufl.
- Frankenhaeuser, M. (1991): The Psychophysiology of Sex Differences as Related to Occupational Status. In: M. Frankenhaeuser; U. Lundberg; M. Chesney (eds.): Women, Work and Health. Stress and Opportunities, New York: Plenum Press, The Plenum series on stress and coping, pp. 39-61.
- Fricke, W.(2003): Sozialwissenschaftliche Forschung in gesellschaftlichen Kontexten. in: Forschen – lernen – beraten. In: H.-W. Franz; J. Howaldt; H. Jakobsen; R. Kopp (Hg.): Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften. Berlin, S. 151-173.
- Haiden, C.; Molnar, M.; Geißler-Gruber, B. (2002): IMPULS – Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen. Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb. Eine Broschüre gefördert von der EU im Rahmen der Europäischen Woche für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Wien.
- Ilmarinen, J.; Tempel, J.(2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA.
- Johansson, C.R. (2004): The Hourglass™ Model: An approach for participation and empowerment in organisational development and change. In: Johansson, Curt R.; Frevel, Alexander; Geißler-Gruber, Brigitta; Strina, Giuseppe (eds.): Applied Participation and Empowerment at Work – Methods, Tools and Case Studies, Lund/Schweden (Studentlitteratur), S. 93-106.
- Kolb, D. (1984): Experimental Learning. New York.
- Kolb, D.; Osland, J.; Rubin, I. (1995): Organizational Behaviour. An experimental approach. Englewood Cliffs.
- Nowotny, H.: Der Paradigmenwechsel des Fortschritts: zur Dynamik der Wissenschaftsentwicklung heute, zitiert nach einem pdf-File der homepage von H. Nowotny 1999a, S. 9 f, Zugriff 10.7.2003.

- Nowotny, H.; Scott, P.; Gibbons, M. (2001): *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Malden.
- Nowotny, H. (1999): *Es ist so, es könnte auch anders sein. Über das veränderte Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Nowotny, H. (1997): *Transdisziplinäre Wissensproduktion – eine Antwort auf die Wissensexplosion?* In: Stadler, F. (Hg.): *Wissenschaft als Kultur, Österreichs Beitrag zur Moderne*. Wien, New York, S. 177-195.
- Prümper, J.; Hartmannsgruber, K.; Frese, M. (1995): *KFZA – Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, S. 125-132.
- Toulmin, S. (1991): *Kosmopolis. Die unerkannten Aufgaben der Moderne*. Frankfurt/M.
- Tuomi, K.; Ilmarinen, J.; Jahkola, A.; Katajarinne, L.; Tulkki, A. (2001): *Work Ability Index. Arbeitsbewältigungsindex* (Original: *Työkykyindeksi*). Dortmund, Berlin (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Ü14).
- Weisbord, M.; Janoff, S. (2001): *Future Search – Die Zukunftskonferenz. Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Gender- und Praxiskompetenz in der Arbeitsforschung

Eines der zentralen Kriterien für die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit der Arbeitsforschung ist – so die im Weiteren entwickelte These – die Integration der Geschlechterperspektive in die Analyse von Arbeit.¹ Sie kann neben der konkreten Problematisierung einer geschlechterhierarchischen Arbeitsordnung auch den Blick öffnen für allgemeine Schieflagen und „blinde Flecken“ bei der Analyse moderner Arbeitswelten.

Dabei folgt der Beitrag der Annahme, dass das jedoch nur gelingen kann, wenn innerhalb der Arbeitsforschung neue, transdisziplinär orientierte Arbeitsweisen und Organisationsformen weiterentwickelt und erprobt werden, die dialogisch, vernetzt und problemorientiert ansetzen. Insbesondere Forschungsk Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis besitzen das Potenzial, Impulse für eine geschlechterkritische Neuvermessung des Wandels von Arbeit zu geben und diesbezüglich weiterführende Forschungsfragen zu generieren. Über solche Kooperationen fließen aber nicht nur Wissensbestände aus der Arbeitspraxis in die Forschungsprozesse ein, sondern sie können bestenfalls auch oft beklagte „Diskurs-sperren“ zwischen Wissenschaft und Praxis in produktive Auseinandersetzungen überführen und eine kritische Reflektion der jeweils eigenen Routinen befördern. Insofern kann auch die Arbeitspraxis aus Kooperationen mit der feministischen Arbeitsforschung „Genderkompetenz als Orientierungswissen“ (Kurz-Scherf 2005: 27) gewinnen, um praktische Probleme zu bearbeiten. Diese insgesamt posi-

¹ Die Ausführungen sind Ergebnisse des Projektes „GendA – Netzwerk feministische Arbeitsforschung“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Förderinitiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ gefördert wurde. Das Projekt war unter der Leitung von Prof. Dr. Ingrid Kurz-Scherf an der Philipps-Universität Marburg angesiedelt. Der Arbeitsbereich „Praxiskooperation und Praxiskompetenz“ wurde in einem Unterauftrag an das Sozialwissenschaftliche Forschungszentrum Berlin-Brandenburg in Berlin vergeben. In diesem Zusammenhang sind die hier ausgeführten Überlegungen gemeinsam mit Dr. des. Alexandra Scheele entstanden. Die Arbeit des Projektes wird bei „GendA – Forschungs- und Kooperationsstelle Arbeit, Demokratie, Geschlecht“ an der Philipps-Universität Marburg fortgeführt.

tive Einschätzung soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass kooperative Verfahren durchaus konfliktreich und ressourcenintensiv sind und damit auch als extrem voraussetzungsvoll gelten müssen.

Im Folgenden soll nach einer Skizze des aktuellen Wandels von Arbeits- und Geschlechterverhältnissen die Entwicklung eines Verfahrens dargestellt werden, das diesem wechselseitigen Zusammenhang von Arbeit und Geschlecht gerecht werden will. Der vorgestellte Ansatz eines genderkompetenten Wissenschaft-Praxis-Dialogs mit seinem Herzstück der „Forschungswerkstatt“, der in drei Feldern der Arbeitsforschung erprobt wurde, soll den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis als ein „wechselseitiges Kritikverhältnis“ (ebd.: 25) etablieren und die Selbst-Innovation in der Arbeitsforschung hinsichtlich genderkompetenter Verfahren unterstützen helfen.

1. Arbeit und Geschlechterverhältnisse im Wandel

Um den Wandel von Arbeit erforschen und erklären sowie ihre Zukunft innovativ gestalten zu können, muss die Analyse von Arbeit verstärkt mit der Untersuchung des gegenwärtigen Wandels der Geschlechterverhältnisse verzahnt werden. Denn der Wandel der Geschlechterverhältnisse ist eine der zentralen Entwicklungen des gegenwärtigen Transformationsprozesses in den modernen Gesellschaften, der mit den aktuellen Veränderungen der Arbeitsgesellschaft verschmilzt und insofern auch einen sensiblen Gradmesser für den allgemeinen Zustand einer sich im Umbruch befindlichen Arbeitswelt abgibt.

Erwerbsarbeit ist dabei in doppelter Hinsicht mit der Veränderung von Geschlechterverhältnissen verknüpft: Einerseits gilt Erwerbstätigkeit als Mittel und Chance zur Emanzipation; sie stellt für viele Frauen die Voraussetzung für finanzielle und persönliche Unabhängigkeit dar (vgl. Kurz-Scherf, Lepperhoff, Scheele 2006: 2ff.). Nachdem in Deutschland Frauen und Männer formal gleiche Rechte erhalten hatten, wurde die *tatsächliche* Umsetzung von Gleichstellung politisch in der Regel sehr eng mit der Forderung nach einer umfassenden Integration von Frauen auf dem Arbeitsmarkt verbunden (vgl. Maihofer 1997).² Sowohl in den Gleichheitsforderungen von Teilen der alten und neuen Frauenbewegung wie in den seit den 1980er Jahren institutionalisierten Gleichstellungspolitiken wurde Erwerbstätigkeit als eine zentrale Bedingung für die materielle Existenzsicherung und individuelle Selbstverwirklichung von Frauen betrachtet.

² Dabei war dieser Integrationsprozess in beiden deutschen Staaten mit jeweils ganz eigenen Geschichten zur Frauenerwerbstätigkeit verbunden, die sich auch 17 Jahre nach der deutschen Einheit in deutlichen Unterschieden in der Frauenerwerbsbeteiligung sowie in der allgemeinen Erwerbsorientierung von Frauen widerspiegeln (vgl. Andresen, Döllin, Kimmerle 2003: 123ff.; Helwig, Nickel 1993; WSI 2005).

Vor diesem Hintergrund gilt eine hohe Frauenerwerbsquote im Allgemeinen auch als Indikator für eine „frauenfreundliche“ Arbeitsmarkt-, Sozial- und Familienpolitik. Insofern kann die in den letzten Jahrzehnten steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen in Westdeutschland auf den ersten Blick durchaus positiv gewertet werden.³ Als eine weitere positive Entwicklung lassen sich auch die Bildungsgewinne von jungen Frauen verzeichnen: Frauen haben in Westdeutschland bei den Bildungsabschlüssen in den letzten 30 Jahren beträchtlich aufgeholt und besitzen europaweit mittlerweile ein höheres Bildungsniveau als junge Männer; der Trend zur Angleichung bei den Hochschulabschlüssen setzt sich ebenfalls fort (vgl. WSI 2005: 59). Auch unterliegen Risiken und Chancen, die durch den Wandel von Arbeit entstehen, nicht mehr durchgängig einem Geschlechtercode, nach dem Frauen automatisch am unteren und Männer am oberen Ende der Hierarchie von Arbeitsverhältnissen zu finden sind (vgl. Kurz-Scherf, Lepperhoff, Rudolph 2003: 585). Diese Auflistung wäre sicher noch fortzusetzen. Sie zeigt, dass es durchaus Anknüpfungspunkte gibt, um die Entwicklung der Frauenerwerbsarbeit als eine „Erfolgsgeschichte“ zu lesen, die sich gerade im Hinblick auf bestimmte Segmente des Dienstleistungsbereichs – von Teilen der Arbeitsforschung unbemerkt – „im Schatten der Krise der Arbeitsgesellschaft“ (Meyer 1997: 245) vollzogen hat.

Andererseits knüpft die Betonung des emanzipatorischen Potenzials von Erwerbstätigkeit an eine dezidiert bürgerlich geprägte Vorstellung von individueller Selbstverwirklichung und einem autonomen Subjekt an (vgl. Kurz-Scherf, Lepperhoff, Scheele 2006: 2f.). Diese Vorstellung steht im starken Gegensatz zur gleichzeitig existierenden Realität von Frauenarbeit auf dem Arbeitsmarkt und in der Privatheit der Familie und des Haushaltes. So besteht speziell im globalen Maßstab, aber auch mit Blick auf die bundesdeutschen Verhältnisse ein (noch zunehmender) Zwang zur Existenzsicherung entsprechend der Devise „Hauptsache Arbeit!“. Der verstärkt sich gerade in dem Maße, wie sich neue Lebens- und Familienformen jenseits des klassischen Modells des männlichen Familienernährers durchsetzen, aber auch indem im Kontext von Vermarktlichungstendenzen die sozialpolitische Norm des Erwerbsbürgers in Deutschland auch im Bereich der Armutsvermeidung weitreichende Geltung erlangt hat.

Die aktuelle Entwicklung am Arbeitsmarkt verdeutlicht, dass nach wie vor eine strukturelle Diskriminierung qua Geschlecht am Arbeitsmarkt wirkt. Sie ist inzwischen weniger als unmittelbare, aber nach wie vor als mittelbare Diskriminierung auszumachen. Es besteht ein ganzer Komplex von Ungleichheitsdimensionen zwischen Frauen und Männern, die als Geschlechtersegregation des Arbeitsmarktes gefasst werden können: Die horizontale und vertikale Segregation, d.h. die Tren-

³ Einschränkung dazu gesagt werden muss allerdings auch, dass die Erwerbsbeteiligung von Frauen in Deutschland immer noch deutlich unter der von Männern liegt und zudem die Erwerbsbeteiligung von Frauen in Ostdeutschland gegenüber ihrer Erwerbsquote zu DDR-Zeiten ebenfalls abgesunken ist (vgl. Statistisches Bundesamt 2006: 26).

nung in jeweils von Frauen und Männer dominierte Branchen und Berufe sowie die auf das Engste damit verknüpfte Hierarchisierung von Erwerbspositionen, sind zugleich Ausdruck weiterer Differenzierungen: Hierzu gehört das Auseinanderdriften der durchschnittlichen Arbeitszeiten, was sich in einer überproportionalen Vertretung von Frauen bei der Teilzeitbeschäftigung und in geringfügigen Erwerbsverhältnissen und einer nach wie vor stärkeren Konzentration von Männern bei Vollzeitbeschäftigung bzw. Überstunden manifestiert (vgl. WSI 2005: 189ff.). Aber auch die Lohndifferenz, durch die Frauen im Durchschnitt bei gleicher Arbeitszeit um ca. 20 Prozent weniger Einkommen erhalten, ist symptomatisch für die Geschlechterverhältnisse auf dem bundesdeutschen Arbeitsmarkt (vgl. Gender-Datenreport 2005: 150). Nicht zuletzt ist auch die doppelte Beanspruchung durch Familien- und Erwerbsarbeit, die in der aktuellen Debatte als Frage der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ gefasst wird, immer noch ein Grundkonflikt weiblicher Lebensrealität. Diese Problematik basiert auf der weitgehend ungebrochenen traditionellen Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern im Hinblick auf die Aufteilung von Erwerbs- und Haus- bzw. Familienarbeit: Zum einen übernehmen Frauen nach wie vor wesentlich mehr unbezahlte Arbeit, zum anderen trägt gerade dieses Faktum zu ungleichen Ausgangsbedingungen auf dem Arbeitsmarkt bei und stellt diese als dauerhafte Ungleichheitsstrukturen her (vgl. WSI 2005).

Insgesamt kann also von einer überaus ungleichen Verteilung von materiellen und immateriellen Ressourcen (wie Geld und Zeit, aber auch Anerkennung, Autonomie und gesellschaftliche Teilhabechancen) zwischen Frauen und Männern gesprochen werden (vgl. ausführlich Kurz-Scherf, Lepperhoff, Scheele 2006; Kurz-Scherf, Lepperhoff, Rudolph 2003: 585). In dieser Ungleichheit spiegeln sich letztlich auch die Machtverhältnisse wider, die in der vorherrschenden geschlechtlich geprägten Arbeitsordnung wirken. All dies verdeutlicht, wie Geschlecht auf die Organisation, Verteilung und Bewertung von Arbeit Einfluss nimmt; wie aber auch umgekehrt Arbeit zentral ist für die Konstruktion von Geschlecht (vgl. Game, Pringle 1983, n. Wetterer 2002: 21).⁴

„Erschwerend“ kommt hinzu, dass diese Dynamik momentan auf eine Situation trifft, in der Erwerbsarbeit selbst einem tiefgreifenden Wandel unterliegt, durch den bisherige Normalitätsannahmen und Standards im Bezug auf Arbeitsverhältnisse, aber auch hinsichtlich der Arbeitsorganisation und -gestaltung fundamental in Frage gestellt werden (vgl. Kurz-Scherf, Lepperhoff, Scheele 2006: 3f.): So untergräbt die hohe Arbeitslosigkeit die auf der Vollbeschäftigungsnorm errichtete Arbeits- und Sozialordnung moderner Gesellschaften und lässt deren Konstruktion

⁴ Dabei existieren darüber hinaus auch Wechselwirkungen zwischen der Geschlechterproblematik und weiteren Dimensionen sozialer Ungleichheit, die in der aktuellen (geschlechter-)politischen Debatte unter dem Begriff von Diversität oder Intersektionalität diskutiert werden und die hier nicht vertieft werden können.

als „Arbeitsgesellschaft“, in der Arbeit als Legitimationsgrundlage individueller Existenz verstanden wird, Vergesellschaftung über Erwerbsarbeit erfolgt und soziale Sicherung weitgehend über erwerbsförmig erworbene Ansprüche vollzogen wird (vgl. Moldaschl 2003: 572), immer fragwürdiger erscheinen. Auch der Stellenwert des Normalarbeitsverhältnisses als betrieblich organisierte, vollzeitig und unbefristet definierte abhängige Beschäftigung wird durch den Strukturwandel von Arbeit und die damit einhergehende Ausdifferenzierung, Flexibilisierung und Prekarisierung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in Frage gestellt. Klassische Industriearbeit als Prototyp von (Männer-)Arbeit verliert an Bedeutung und mit dem Ausbau des Dienstleistungssektors expandieren neue Beschäftigungsbereiche. Tradierte Muster der Trennung von Erwerbsarbeit und privatem Leben werden im Zuge der Entgrenzung von „Arbeit“ und „Leben“ durchlässiger. Subjektivierungs- und Individualisierungsprozesse – darunter auch die mit dem Stichwort der „Feminisierung“ von Arbeit beschriebenen Entwicklungen – verbinden sich mit neuen Rationalisierungsstrategien zu einer neuen „Verwertungslogik“ der globalisierten Akkumulation von Kapital. Die sozial- bzw. wohlfahrtsstaatliche Regulation der Arbeits- und Lebensverhältnisse wird zunehmend ersetzt durch ihre verstärkt Marktorientierte Steuerung.

Ausgehend von dieser Situation muss die Arbeitsforschung sich – ebenso wie ihr Gegenstand Arbeit – wandeln und erneuern, um zukunftsfähige Wissenschaft betreiben zu können. Zu diesem Zweck sind aus Sicht der feministischen Arbeitsforschung vor allem zwei Fragen zu stellen: Die erste Frage, die im Folgenden nur kurz angedeutet werden kann und die auf der obigen Problembeschreibung des Wandels von Arbeits- und Geschlechterverhältnissen aufbaut, betrifft vor allem die inhaltliche (Neu-)Bestimmung des Gegenstands Arbeit. Die zweite Frage bezieht sich auf die daraus resultierenden methodologischen Schlussfolgerungen sowie auf die Nutzung und Weiterentwicklung alternativer Methoden, die dem hier skizzierten Zusammenhang von Arbeit und Geschlecht gerecht werden können.

2. Arbeitsforschung vor neuen Herausforderungen

Die erforderliche inhaltliche (Neu-)bestimmung des Gegenstands Arbeit resultiert vor allem daraus, dass die Arbeitsforschung Arbeit bislang weitgehend unter Ausschluss der Geschlechterperspektive analysiert hat. Sie folgt nach wie vor in inhaltlich-konzeptioneller Hinsicht einem „male bias“, der nicht nur typische Arbeits- und Lebensrealitäten von Frauen zum Teil ausblendet, sondern sich generell als eine Beschränkung ihres Analyseblickwinkels beschreiben lässt (vgl. detailliert Kurz-Scherf, Lepperhoff, Scheele 2006: 13ff.): Zum einen fand über lange Jahre eine Konzentration auf Arbeitsverhältnisse in der industriellen Produktion statt, die hinsichtlich der dort vorzufindenden Organisation von Arbeit, hinsichtlich der Interessenvertretungsstrukturen, der Arbeitszeiten und der Entlohnung als Prototyp von Erwerbsarbeit herangezogen wurden. Dieser Prototyp wurde häufig zum

Referenzsystem für die Erklärung des Wandels von Arbeit schlechthin. Zum anderen wurde mit den Orientierungsgrößen der Vollbeschäftigung und des Normalarbeitsverhältnisses eine Arbeitsrealität als Norm definiert, die mit einem Geschlechtercode unterlegt war, deren Veränderungen und Auflösungstendenzen jedoch entkoppelt von diesem Code reflektiert wurden (vgl. Kurz-Scherf, Lepperhoff, Scheele 2006: 13; Kurz-Scherf 2005: 20f.).

Auch all die beschriebenen, scheinbar „neuen“ Entwicklungen – wie die Entgrenzung von Arbeit und Leben, der unzureichende Zugang zur Erwerbstätigkeit, Flexibilisierungs- und Prekarisierungstendenzen oder die Subjektivierung von Arbeit – sind Themen, die in der feministischen Arbeitsforschung bzw. der sozialwissenschaftlichen Geschlechterforschung bereits geraume Zeit in geschlechterkritischer Weise thematisiert und untersucht werden. Sie haben die Gestalt der geschlechterhierarchischen Arbeitsordnung, aber auch ganz konkrete Lebenslagen von Frauen bereits lange vor der so genannten Krise der Arbeit beeinflusst. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund scheint eine Zusammenführung dieser Forschungsstränge auch für die so genannte allgemeine, scheinbar geschlechtsneutrale Debatte in der Arbeitsforschung gewinnbringend (vgl. Aulenbacher 2005).

Die zweite Dimension einer Erneuerung der Arbeitsforschung, die im Weiteren genauer verfolgt werden soll, betrifft die systematische Integration der Geschlechterperspektive in methodologische Überlegungen und konkrete Verfahren, mit denen Arbeit und ihr Wandel empirisch analysiert werden können. Dabei stellt sich die grundlegende Frage, wie Geschlecht überhaupt sichtbar gemacht werden kann. Damit ist die in der feministischen Forschung vielfach diskutierte Herausforderung beschrieben, dass genau jenes „Sichtbar machen“ von Geschlecht zugleich zu einer Festschreibung von Geschlecht und einer Reproduktion von Ungleichheitsstrukturen entlang Kategorien biologischer Zweigeschlechtlichkeit führt (vgl. Lorber 1999; Wetterer 2002). Mit anderen Worten: Die Gefahr der Stereotypisierung, also der Zuschreibung von Verhaltensweisen und Eigenschaften aufgrund einer erkennbaren Geschlechtszugehörigkeit, wie beispielsweise der positive Bezug auf ein „weibliches Arbeitsvermögen“ oder auf besondere Führungsqualitäten von Frauen, ist der Bezugnahme auf die Geschlechterperspektive gewissermaßen immanent und kann nur durch eine kritische Reflektion des eigenen Verständnisses von Geschlecht als Analysekategorie entschärft werden (vgl. Lepperhoff, Scheele 2005: 71).

Nicht zuletzt in diesem Zusammenhang hat sich die feministische Forschung auch darauf konzentriert, die soziale Konstruktion von Geschlecht und seine interaktive Herstellung verstärkt in den Blick zu nehmen. Es wurde gefragt, wie Frauen und Männer durch soziales Handeln ihre Identität und ihre Positionen selbst permanent hervorbringen. Der Ansatz des „Doing Gender“ (West, Zimmerman 1987) bzw. des für die Arbeitsforschung operationalisierten „Working Gender“ (Dunkel, Rieder 2004) legt somit den Fokus auf die alltägliche (Re-)Konstruktion und (Re-)Produktion von Geschlecht. Gleichwohl sind diese Ansätze oftmals nicht in der

Lage, Prozesse struktureller Ungleichheit und Diskriminierung adäquat aufzugreifen, da diese mit der Fokussierung von Subjekt-Interaktionen leicht aus dem Blick geraten können. Die Analyse der subjektiven Dimension bei der Herstellung von Geschlecht zu verbinden mit einer Einbettung in einen spezifischen „Strukturzusammenhang von Erwerbsarbeit und Arbeitsmarkt“ (Gottschall 1998: 70) – sowie vom „Rest des Lebens“ – mag als eine der zentralen Herausforderungen für die Entwicklung innovativer Verfahren in der Arbeitsforschung gelten (vgl. Lepperhoff, Scheele 2005: 72).

Der im Rahmen des Projektes „GendA – Netzwerk feministische Arbeitsforschung“ entwickelte und erprobte Ansatz eines Wissenschaft-Praxis-Dialogs speist sich dementsprechend aus unterschiedlichen Theorie- und Forschungstraditionen, die genau diese Auseinandersetzung über Genderkompetenz einerseits und Praxisorientierung andererseits widerspiegeln. So basiert der Ansatz auf Erkenntnissen der feministischen Wissenschaftskritik, aber auch auf Verfahren aus der Aktionsforschung und den Beteiligungsorientierten Ansätzen der Policy-Analyse (vgl. hierzu Lepperhoff, Scheele 2003). Diese Erkenntnisse wurden zu einem Ansatz der Forschungsk Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis verdichtet, der sich durch zwei Grundideen auszeichnet: Zentral ist dabei zum einen, dass der Ansatz „vor allem auch auf die grundlegende Veränderung des Verhältnisses zwischen „Arbeit“ und „Wissen“ und damit auch des Verhältnisses der Arbeitsforschung zu ihrem Gegenstand ausgerichtet“ ist (Kurz-Scherf 2005: 25). Zum anderen ergibt sich hieraus ein Plädoyer für offenere reflexive Verfahren. Durch eine diskursive und partizipative Orientierung des Kooperationsprozesses soll es ermöglicht werden, die (im Regelfall unsichtbar bleibende) Geschlechterdimension von Arbeit zwischen den beteiligten Forscher/innen und Praktiker/innen überhaupt zugänglich und reflektierbar zu machen.

Im idealtypischen Fall wird im Wissenschaft-Praxis-Dialog über ein mehrstufiges Verfahren ein Forum für einen wechselseitigen, kooperativ angelegten Erkenntnisprozess von Arbeitsforschung und Arbeitspraxis geschaffen. Zu Beginn einer Kooperation werden zusammen mit den Akteur/innen aus der Praxis geschlechterrelevante Probleme im jeweiligen Praxisfeld identifiziert und vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen und Praxisbezogenen Erkenntnisinteressen diskutiert. Diese Verständigung auf ein gemeinsames Anliegen stellt sich als der problematischste und langwierigste Teil der Kooperation dar. Die Diskussion über geschlechts- und Arbeitsbezogene Problemlagen und Bedarfe führt schließlich zu einem so genannten Ankerthema für die weitere Zusammenarbeit, das auch die Felder und zentralen Forschungsfragen der Kooperation umreißt.⁵ Dieses Ankerthema wird gemeinsam mit anderen Wissenschaftler/innen sowie Akteur/innen aus der jewei-

⁵ Die Themen der drei Forschungsk Kooperationen waren Arbeitszeit, berufliche Entwicklung und die arbeitsmarktpolitischen Reformen (Hartz IV) aus Geschlechterperspektive (vgl. zu den Anwendungsfeldern im Einzelnen Lepperhoff/Scheele 2005: 76f.).

ligen Arbeitspraxis untersucht und im kritischen Austausch bearbeitet. In der Forschungswerkstatt werden unter Bezugnahme auf Beteiligungsorientierte Methoden verschiedene Dimensionen der Thematik reflektiert: Subjektive wie auch organisationale oder gesellschaftliche Dimensionen eines Ankerthemas werden hier identifiziert und damit Geschlecht im subjekt- und Strukturbezogenen Kontext von Arbeit verortet. Die Ergebnisse einer Forschungswerkstatt fließen schließlich einerseits in den Forschungsprozess zurück, führen andererseits aber auch zur Identifikation von Praxisbezogenen Bedarfen. Diese werden an die Praxisakteur/innen gespiegelt und führen – bestenfalls – zu erweiterten Handlungsmöglichkeiten der Teilnehmenden des Wissenschaft-Praxis-Dialogs (vgl. Lepperhoff, Scheele 2004: 307ff.).

Zusammengefasst lässt sich angesichts der Ergebnisse und Erfahrungen des Projektes „GendA – Netzwerk feministische Arbeitsforschung“ konstatieren, dass Praxisorientierung ein elementarer Bestandteil der feministischen Arbeitsforschung sein muss, um die sich gegenwärtig vollziehenden Veränderungen und Erosionen der Arbeitsordnung wie ihren unterlegten Geschlechtercode besser erfassen zu können. Genderkompetente Arbeitsforschung als praxiskompetente Arbeitsforschung meint dabei, Wissen und Kompetenzen aus der Arbeitspraxis in die Arbeitsforschung zu integrieren und umgekehrt blockierte Kompetenz- und Handlungspotenziale der Praxis zu befördern und „Diskurs-Sperren“ in produktive Kontroversen zu übersetzen. Damit grenzt sich der Ansatz von einem per se hierarchisch konzipierten Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis ab, das vor allem durch einen einseitigen Transfergedanken geleitet ist. Vielmehr orientiert er sich an einem interdependenten dynamischen Verhältnis, ohne aus dem Blick zu verlieren, dass durchaus unterschiedliche, zum Teil auch sehr konträre Logiken der Produktion von Wissen bzw. von Arbeit wirksam werden. „Die Wissenschaft geht in den Kooperationsprozess (...) als „kritische Instanz“, die die Kriterien ihrer Kritik in erster Linie aus dem wissenschaftlichen Anspruch auf Wahrheit und nicht aus dem praktischen Interesse an Machbarkeit bezieht. Umgekehrt wird der Praxis auch keine Belehrung durch die Wissenschaft zugemutet, sie fungiert vielmehr ebenfalls als „kritische Instanz“ im Bezug auf die Praxisrelevanz von Wissenschaft“ (Kurz-Scherf 2005: 25).

Es stellt sich abschließend die Frage, ob und wie das gewonnene Wissen nun überhaupt zu neuen Handlungsoptionen in der Praxis transformiert werden kann. Welche Anstöße für neue, am Leitbild einer geschlechtergerechten Arbeitswelt orientierte Initiativen in der Arbeitspraxis kann solch ein grenzüberschreitender Dialog liefern? Grundlegend ist zunächst festzuhalten, dass eine grundsätzliche wechselseitige Anerkennung als „kritische Instanz“ im oben beschriebenen Sinne bereits vorausgesetzt werden muss, um einen produktiven Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis zu gestalten. Dabei ist die Thematisierung und Anerkennung der bestehenden Interessen der Beteiligten eine Bedingung dafür, sich überhaupt auf ein gemeinsames Anliegen zu verständigen, das nicht „künstlich von

oben“ aufgesetzt wird und das damit auch über das konkrete Ende einer Forschungs Kooperation weitergelebt und kommuniziert wird. Und schließlich geht es – simpel und analog zur wissenschaftlichen Arbeitsforschung – auch in der Arbeitspraxis darum, dass hinreichend zeitliche, finanzielle und damit auch personelle Ressourcen zur Bearbeitung von Problemlagen in den Organisationen und bei den arbeitspolitischen Akteur/innen zur Verfügung gestellt werden.

Damit sind zugleich aber auch klare Grenzen für die Innovationsfähigkeit solcher Verfahren in der Arbeitsforschung benannt (vgl. Kurz-Scherf: 2005: 26): So kann wissenschaftliche Arbeitsforschung nicht Problemlösungen oder gar Best Practices für die Bearbeitung von Konflikten und Problemen liefern, die aus überbetrieblichen oder gesellschaftlichen Rahmenbedingungen resultieren. Auch Probleme, die angesichts der konkreten Machtverhältnisse auf betrieblicher oder lokaler Ebene zu verorten sind, können nicht durch Forschungs Kooperationen aufgehoben werden. Die Arbeitsforschung kann jedoch „Orientierungswissen“ zur Verfügung stellen und “Theorie – und Räume zur Reflexion des in der Praxis der Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik und Arbeitsberatung oft schon im Übermaß vorhandenen Verfügungswissens anbieten“ (ebd.). Dass dies in genderkompetenter Weise geschieht, sollte auch für die innovative Arbeitsforschung als Ganze ein relevantes Anliegen sein.

Literatur

- Andresen, S.; Dölling, I.; Kimmerle, C. (2003): *Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren*. Opladen: Leske + Budrich.
- Aulenbacher, B. (2005): Subjektivierung durch Arbeit. Ein hegemonialer industriesoziologischer Topos und was die feministische Arbeitsforschung und Gesellschaftsanalyse dazu zu sagen haben. In: K. Lohr; H.M. Nickel (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 34-64.
- Dunkel, W.; Rieder, K. (2004): „Working Gender“ – Doing Gender als Dimension interaktiver Arbeit. In: D. Baatz; C. Rudolph; A. Satilmis (Hrsg.): *Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 199-211.
- Gender-Datenreport (2005): *Kommentierter Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland im Auftrag des BMFSFJ*. München.
- Gottschall, K. (1998): *Doing Gender While Doing Work? Erkenntnispotenziale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht*. In: B. Geissler; F. Maier; B. Pfau-Effinger (Hrsg.): *FrauenArbeitsMarkt*. Berlin: edition sigma, S. 63-94.
- Helwig, G.; Nickel, H.M. (Hrsg.) (1993): *Frauen in Deutschland 1945-1992*. Bonn: BpB.
- Kurz-Scherf, I. (2005): „Arbeit neu denken, erforschen, gestalten“ – ein feministisches Projekt. In: I. Kurz-Scherf; L. Correll; S. Janczyk (Hrsg.): *In Arbeit: Zukunft*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 15-35.

- Kurz-Scherf, I.; Lepperhoff, J.; Rudolph, C. (2003): Geschlechterperspektiven auf den Wandel von Arbeit. In: WSI-Mitteilungen, 56 (10), S. 585-590.
- Kurz-Scherf, I.; Lepperhoff, J.; Scheele, A. (2006): Arbeit und Geschlecht im Wandel: Kontinuitäten, Brüche und Perspektiven für Wissenschaft und Politik. In: *gender...politik...online: Gender in den Sozialwissenschaften* (Online-Publikation), S. 1-29.
- Lepperhoff, J.; Scheele, A. (2005): Wissenschaft und Praxis im Dialog – ein Ansatz praxis- und genderkompetenter Arbeitsforschung. In: I. Kurz-Scherf; L. Correll; S. Janczyk (Hrsg.): *In Arbeit: Zukunft*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 70-87.
- Lepperhoff, J.; Scheele, A. (2004): Geschlecht im Wissenschaft-Praxis-Dialog. Neue Wege der Arbeitsforschung. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27 (3), S. 303-312.
- Lepperhoff, J.; Scheele, A. (2003): Kooperieren(d) lernen. Methodologische Überlegungen für die Arbeitsforschung. GendA Discussion Paper (2). Marburg.
- Lorber, J. (1999): *Gender-Paradoxien*. Opladen: Leske + Budrich.
- Maihofer, A. (1997): Gleichheit und/oder Differenz? Zum Verlauf einer Debatte. In: E. Kreisky; B. Sauer (Hrsg.): *Geschlechterverhältnisse im Kontext politischer Transformation*. PVS-Sonderheft 28. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 155-176.
- Meyer, T. (1997): Im Schatten der Krise. Über das „Ende der Arbeitsgesellschaft“ und die öffentliche Dienstleistung von Frauen. In: B. Kerchner; G. Wilde (Hrsg.): *Staat und Privatheit*. Opladen: Leske + Budrich, S. 239-257.
- Moldaschl, M. (2003): Zehn Gebote einer zukunftsfähigen Arbeitsforschung. In: WSI-Mitteilungen, 56 (10), S. 571-577.
- Statistisches Bundesamt (2006): *Frauen in Deutschland 2006*. Wiesbaden.
- West, C.; Zimmerman, D.H. (1987): Doing Gender. In: *Gender & Society*, 1 (2), S. 125-151.
- Wetterer, A. (2002): *Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion: „Gender at Work“ in theoretischer und historischer Perspektive*. Konstanz: UVK.
- WSI (2005): *WSI-FrauenDatenReport 2005: Handbuch zur wirtschaftlichen und sozialen Situation von Frauen*. Hrsg. von S. Bothfeld; U. Klammer; C. Klenner; A. Thiel; A. Ziegler. Berlin: edition sigma.

Veränderungskulturen im Spannungsfeld zwischen externen Beratungsimpulsen und internen Ressourcen

1. Um welches Spannungsfeld geht es?

Jedes Unternehmen steht immer wieder vor neuen Anforderungen: Die Einkaufs- und Absatzmärkte ändern sich ebenso wie die Bedürfnisse der Kunden. Gesetzliche Regelungen und Ansprüche der Eigentümer und Banken wandeln sich. Und Interessen der Beschäftigten sind alles Andere als konstant. Schon bevor wir mit unserem BMBF-Projekt „Bausteine einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur“ starteten, war uns aus eigener Forschungs- und Beratungspraxis klar, dass es – bei aller Vielfalt des Herangehens an die Gestaltung von Veränderungskulturen – zwei grundsätzliche Wege oder Perspektiven gibt.

Eine Perspektive setzt auf das Erkennen und rasche Reagieren auf neue Impulse des Marktes (rsp. des Kunden) der Technik, der Organisation, des gesellschaftlichen Umfeldes. Diese market-based-view (Baitsch 2005) nimmt Veränderungen in der Umwelt als Ausgangspunkt für die Anpassung der Unternehmung und der Unternehmenskultur. Im Extremfall reduziert sich eine solchermaßen Außengeleitete Veränderungskultur auf eine ‚Überlebenskultur‘; das betreffende Unternehmen folgt amöbenhaft den Anforderungen bzw. Veränderungen des Marktes. Die ohnehin knappen Ressourcen werden oft nur reproduziert, nicht selten auch reduziert, da kaum neue Ressourcen erschlossen werden.

Aus der anderen Perspektive wird Unternehmenskultur selbst als eine Ressource verstanden. Es ist eine Kultur, die auf Ermöglichung setzt: ‚unsere Fähigkeiten und unsere gemeinschaftlich getragenen Werte ermöglichen‘, ‚...Strukturen unterstützen unsere Leistung‘, ‚...wir stiften als Zusatznutzen‘. Aus der Perspektive einer solchen resource-based-view wird die Unternehmenskultur zur Quelle von Veränderungen, die auch die Unternehmung wandeln. Die Kultur treibt die Unternehmung voran. Um dahin zu kommen, bedarf es paradoxerweise auch der Impulse von außen.

Die unterschiedlichen Praxen in der Gestaltung von Veränderungskulturen korrespondieren mit zwei ‚Strömungen‘ in der Arbeitsforschung, die immer noch und wieder von neuem miteinander konkurrieren. Die eine Richtung setzt auf eine For-

schung, die ihren Gegenstand – betriebliche Strukturen in ihrem Wechselspiel mit dem Handeln betrieblichen Akteure und deren Motive – erforscht, ohne sich direkt einzumischen. Eine Forschungsperspektive und -praxis, die Wert auf Objektivität legt. Die andere begibt sich bewusst ins Feld der Forschung, wird zu ihrem Akteur und betreibt die so genannte Aktionsforschung. Forscher und Forscherin sind zugleich ‚Spiegler‘, Impulsgeber und damit (Mit-)Gestalter.

Zweifellos lässt sich nicht vermeiden, dass immer wieder der Disput um die Vor- und Nachteile beider Forschungspraxen geführt wird. Wir sind jedoch der Meinung, dass es in Zeiten raschen Wandels weniger denn je ein Entweder-Oder geben kann. Es braucht das nüchterne, unverfälschte Beobachten und Erforschen von Gegebenem, um – für die Praxis – zu verallgemeinern und zu schlussfolgern. Und es braucht das Analysieren verquickt mit dem Gestalten im (Forschungs-)Feld – die partizipative Forschung. Letzteres impliziert auch, dass die Arbeitsforschung künftig mit ihren Ergebnissen offensiver und aktiver umgehen und sich stärker auf das Wie von Veränderung und Gestaltung in Organisationen orientieren sollte und nicht vorrangig auf das Womit, auf die instrumentelle Seite. Denn gerade die Veränderung und Entwicklung von Denk- und Handlungsweisen oder Strukturen ist mit der ‚Bereitstellung‘ oder dem Transfer von Instrumenten und Management-techniken wenig zu befördern: Sie müssen zur Unternehmung, zu ihren Akteuren, zur gelebten Kultur und zur Situation passen. So banal es klingt: Veränderungen sind kein Übertragungsprozess, sondern ein gemeinsamer Prozess des Analysierens, Generierens, Reflektierens, Modifizierens etc. Die positiven wie die frustrierenden Etappen und Ergebnisse (samt ihrer Gründe) darzustellen und mit anderen Forscher/innen und Praktikern zu diskutieren, wird u.E. noch viel zu wenig als Transfer von Ergebnissen in der Arbeitsforschung genutzt.

Nachfolgend beschreiben wir mit „Human Move“ einen Weg, um zu einer Unternehmenskultur zu gelangen, die selbst als Ressource wirken kann. Dieser Weg steht für die Entwicklung sowie Umsetzung eines Wertekanons, der den spezifischen und sich wandelnden Unternehmensanforderungen entspricht. Dieser Wertekanon wird gemeinsam mit den Beschäftigten erarbeitet und bildet die stabile Grundlage für Verhaltensleitbilder im sich wandelnden Unternehmen – Menschen bewegen ihre Organisation.

Die im Unternehmen stattfindende Arbeit an der Idee „Human Move“ basiert auf den zentralen Werten menschenzentrierter Organisationsentwicklung. Die Eckpunkte dieses Entwicklungsprozesses sind Transparenz betrieblicher Ziele und Bedingungen, Erwartungskklärungen, die Berücksichtigung persönlicher Interessen, Einstellungen und Gefühlslagen, die Verbindung von Theorie (Kompetenzentwicklung) und Praxis (Umsetzung), sowie das Prüfen von und das auswählen aus verschiedenen Alternativen. Es wird sowohl auf der Sachebene (fachlich-organisatorisch) als auch auf der Beziehungsebene (einstellungsorientiert und sozio-emotional) an der Unternehmensentwicklung gearbeitet. Auf diese Weise wird bereits im Prozess selbst ein veränderungs- und innovationsfreundliches Verhalten gefördert.

Im Ergebnis entsteht ein vereinbartes System an Werten und Verhaltensleitbildern, das auch in Zeiten schneller und vielfältiger Wandlungen Bestand hat. Es fördert den Zusammenhalt, das Verstehen und die Verständigung der betroffenen Menschen auch in schwierigen, anspruchsvollen Situationen. Das Unternehmen, das Team und der Einzelne bleiben handlungsfähig.

Alle Beschäftigtengruppen und Interessenträger, die für das Unternehmen von Bedeutung sind, werden in den Prozess einbezogen. Das sind Führungskräfte ebenso wie die Beschäftigten, Betriebs- und Personalräte sowie die Eigentümer eines Unternehmens.

Die Idee „Human Move“ ist auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens einsetzbar: Sie kann für das gesamte Unternehmen oder Teams, aber auch für Einzelpersonen angewendet werden.

2. Wann und warum sollte ein Unternehmen diese Idee umsetzen?

Die Anlässe zur Umsetzung dieser Idee sind vielfältig. Die erste Gruppe von Anlässen bezieht sich auf die *Gegenwart*. Sie umfasst alle Erscheinungen von Unzufriedenheit mit dem aktuellen Unternehmenszustand. Dazu gehören z.B. ein schlechtes Arbeitsklima, hohe Fluktuation und hoher Krankenstand, unzureichende Arbeitsergebnisse, fehlende Veränderungsbereitschaft und Angst vor bzw. Abwehr von Veränderung sowie geringe Eigeninitiative. Diese Symptome deuten auf eine Lücke zwischen erwartetem und tatsächlichem Verhalten im Unternehmen. Dahinter wiederum steht die Unzufriedenheit damit, wie im Unternehmen wichtige Werte gelebt werden (können). Diese Erscheinungen verhindern das kreative Ausfüllen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, führen zu Produktivitätslücken und Lähmen die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens. Jede Strategie, und sei sie noch so gut, jede Organisationsform, und sei sie noch so intelligent, büßt mögliche Wirksamkeit ein.

Die zweite Gruppe von Anlässen zur Werteorientierten Unternehmenskulturentwicklung ist zukunftsorientiert. In diesen Fällen wird in den betreffenden Unternehmen im Rahmen von „Human Move“ – auf Basis gemeinsam getragener und akzeptierter Werte – die Modellierung von Verhaltensweisen angestrebt. Es handelt sich um solche, die für die Umsetzung neuer Strategien, für die Realisierung von Anpassungsmaßnahmen, für das Wachstum des Unternehmens sowie für die Schaffung neuer Organisationseinheiten von ausschlaggebender Bedeutung sind. Die unten vorgeschlagene Vorgehensweise (siehe 4.) ermöglicht es, mit den am Prozess beteiligten Mitarbeitern und Führungskräften einen Wertekanon explizit zu vereinbaren und auf dieser Grundlage die Zusammenarbeit zu steuern. Neue Werte werden definiert und konkretisiert. Auf diese Weise können Ängste, Bedrohungsgefühle und Widerstände abgebaut werden. Der Veränderungsprozess, die

Reorganisation, die Umstrukturierung oder auch das Wachstum werden dadurch erleichtert.

Eine dritte Gruppe von Anlässen entsteht durch die Art der Arbeit, die in den Unternehmen realisiert wird. Je enger die Erfüllung der Arbeitsaufgabe an Werte und daran orientierten Verhaltensweisen geknüpft ist, desto wichtiger ist die Verständigung über die zentralen Werte, die im Unternehmen bzw. Team gelebt werden sollen. Diese Verknüpfung von Aufgaben, Zielen und Unternehmenszweck mit gelebten oder propagierten Werten ist in nahezu allen Dienstleistungsunternehmen gegeben. Insbesondere in Tätigkeitsfeldern....

- die schwach strukturiert sind,
- die sich schnell verändern,
- in denen mit wechselnden Partnern in unterschiedlichen Kooperationsformen gearbeitet wird,
- mit unternehmensinternen und -übergreifenden Netzwerken,
- mit Aufgaben, die Projektcharakter haben,
- die eine beschleunigte Wissensproduktion und die Bewältigung schlecht definierter Probleme erfordern oder
- die unternehmerisches Denken und berufliche Mobilität sowie Flexibilität verlangen,

sind Werte und nicht die Arbeitsvorgaben die Orientierungsgrößen für schnelles und sicheres Handeln aller Beteiligten. In diesen Unternehmen und in diesen Arbeitsaufgaben wirkt die explizite Gestaltung der Unternehmenskultur somit ganz direkt auf die Arbeitsleistung und Arbeitsergebnisse der Beschäftigten.

3. Wie wird vorgegangen?

Die Gestaltung der innovationsförderlichen Unternehmenskultur ist in der Idee „Human Move“ als verknüpfter Personal- und Organisationsentwicklungsprozess angelegt (Frei et.al.1996).

Schritt 1: Orientieren

In der Orientierungsphase klärt eine Gruppe von Entscheidern, worin das *Handlungs-* bzw. *Problemfeld* für die Gestaltung der Unternehmenskultur bestehen soll. Dieses kann im Bereich aktueller Probleme liegen oder auch die Gestaltung zukünftiger Strategien umfassen. Grundsätzlich geht es um Felder, in denen die Grundannahmen der Beteiligten bewirken, so oder anders zu handeln. Das kann Themen wie Teamarbeit, Qualität, Führung, Vertrieb, Planung und Durchführung von Veränderungen oder Beschleunigung der Produktentwicklung betreffen. Ein

strategischer, zukunftsorientierter Ansatz wird verfolgt, indem ausgehend von der Analyse aktueller und zukünftiger Rahmenbedingungen ein Unternehmensleitbild erarbeitet wird. Die Entscheider untersetzen dieses Leitbild mit den unternehmensseitig notwendigen Werten und Verhaltensmustern.

Für die erarbeiteten Handlungs- bzw. Problemfelder werden die *Ziele* geklärt und *Erfolgskriterien* festgelegt. Damit sichert das Unternehmen den Anfangs- und den Endpunkt der gezielten Entwicklungsarbeit und den unternehmerischen Bezug.

Schritt 2: Sensibilisieren, Veränderungsbereitschaft fördern

Die Sensibilisierung ist der Prozess der Ent-Selbstverständlichung von Mustern, Routinen und Strukturen (Baitsch 1993). Sie führt zur gedanklichen Entwicklung neuer Muster. Die Beteiligten werden sich ihrer Erwartungen und Befürchtungen sowie ihrer Stärken und Schwächen sowie vorhandener Widersprüche bewusst. Sie konstruieren Soll-Zustände, die mit den Ist-Zuständen verglichen werden. Aus der Diskrepanz zwischen den Soll- und Ist-Zuständen entstehen die Vorschläge für Veränderung, die zusammengetragen, bewertet, ausgewählt und in ihrer Umsetzung geplant werden. Dies kann zum Beispiel durch eine Werteanalyse geschehen, mit Hilfe derer sich die Beteiligten in die Lage versetzen, die im Unternehmen notwendigen bzw. umgesetzten Werte mit ihren eigenen Wertvorstellungen zu kontrastieren. Da aber Werte nur auf der Verhaltensebene sichtbar werden, wird dafür eigenes und fremdes Verhalten analysiert und einer Prüfung unterzogen. Auf diese Weise sensibilisiert die Werteanalyse für die Veränderung von Verhalten. Im Ergebnis dieses Schrittes entsteht die Bereitschaft, notwendige und erwünschte Werte in verändertes Verhalten umzusetzen. Die dafür nötigen strukturellen Voraussetzungen können im selben Zuge erarbeitet oder bearbeitet werden. Dieser Schritt der Personalentwicklung verlangt zwingend, den Konsens aller Unternehmensakteure zu den geplanten Änderungen herbeizuführen. Zugleich ist die Entwicklung der Unternehmenskultur zu vereinbaren – als Anstoß für den Prozess der Organisationsentwicklung.

Schritt 3: Verändern

Im Prozess der Veränderung der Unternehmenskultur geht es um die Umsetzung der vereinbarten Werte anhand der gedanklich vorweggenommenen, erwünschten Verhaltensweisen. Strukturen werden verändert, Qualifizierungen angeboten und im Prozess der Arbeit gelernt – immer ausgehend vom erarbeiteten Wertekanon.

So ist z.B. der Wert „Wertschätzung“ mit einer bestimmten Art von Kommunikation verbunden, zu der Respekt vor der Meinung Anderer, die Anerkennung unterschiedlicher Stärken resp. Schwächen, und aufbauende statt verletzender Kritik gehören. Das Geben und Empfangen von Feedback, aktives Zuhören, Hypothesengestützte Rollenanalysen sowie kollegiale Beratung sind Instrumente und Techniken, die die Umsetzung dieses Wertes in Verhalten unterstützen. In der

Veränderungsphase werden all die Kompetenzen gefördert, die es ermöglichen, wertschätzend zu handeln.

Gleichzeitig ist es notwendig, die Entwicklung der Verhaltensweisen entlang der Werte zu thematisieren, da sie noch nicht selbstverständlich geworden sind. Die Erfolgskriterien werden ebenfalls überprüft.

Schritt 4: Stabilisieren

In der Phase der Stabilisierung wird erreicht, dass die erwünschten Werte in Verhalten umgesetzt und Routine bzw. gelebte (neue) Muster werden. Der Veränderungsprozess wird abgeschlossen, indem die Veränderungen von den Beteiligten reflektiert und verankert werden. Die Verankerung kann beispielsweise geschehen durch das Einfügen der Werte und Verhaltensmaßstäbe in den Personalrekrutierungsprozess, in die Qualifizierungsplanung, in die Planung von neuen Vorhaben und Entwicklungsschritten, in das Qualitätsmanagement.

Im Ergebnis dieses Prozesses entsteht ein „Haus der Unternehmenskultur“, dessen Säulen die im Alltag lebbareren Werte bilden, an denen die Beschäftigten, Führungskräfte und weitere Akteure ihr Handeln orientieren. Das Maß an Unsicherheit ist gesunken, die Kontrollverluste sind reduziert, die Beeinflussungsmöglichkeiten sind transparent. Die Potentiale der Beteiligten können offen genutzt werden.

4. Was ist besonders zu beachten?

Die Umsetzung der beschriebenen Idee erfordert die Beteiligung derjenigen Menschen, die das Verhalten umsetzen, die die erstrebte Kultur leben sollen. Das Konzept baut auf der Philosophie und den Verfahrensweisen des Coaching auf. Es dient somit der Erschließung von internen, vorhandenen Potentialen des Unternehmens und der Menschen. Regeländerungen sind häufig seitens der Beteiligten innerhalb der Unternehmen schwer erreichbar, so dass die Nutzung von externen Dienstleistungen entsprechender Anbieter empfehlenswert ist.

Mit der Umsetzung der Idee des „Human Move“ wird zwar nicht verhindert, dass Unternehmen schwierige Entscheidungen treffen müssen, z.B. über den Abbau von Personal. Sie führt aber zu einer Art und Weise der Gestaltung auch schmerzlicher Prozesse, die den Selbstwert der Beteiligten nicht untergräbt.

5. Worin besteht der Nutzen?

Der Nutzen besteht für das Unternehmen in der hohen Transparenz, die bezüglich gegenseitiger Erwartungen geschaffen wird. Es verfügt somit über einen Weg gemeinschaftlicher Einigung über die Reaktionsweisen auf veränderte Anforderun-

gen. Die Entwicklungsprozesse werden auf der Sach- und auf der Beziehungsebene vollzogen. So verfügt die Unternehmensleitung über die Sicherheit, dass alle Beschäftigten die Erwartungen und Ziele kennen und ihre Funktion einordnen können. Sachliche, aber auch sozio-emotionale Störungen werden kommuniziert. Die erwünschte Wirksamkeit von Veränderungen tritt sehr viel rascher ein.

Die Beschäftigten erhalten die Möglichkeit, ausgehend von erkannten Problemen Veränderungen anzustoßen und mit zu gestalten. Sie werden zu aktiven Gestaltern ihrer eigenen Arbeitszufriedenheit. Das verbessert das Selbstwertgefühl und erhöht die Kontrolle über die Veränderungen.

In dieser Art der Gestaltung von Unternehmenskultur ist die Idee des aktiven Gestalters, des eigenverantwortlich handelnden Mitglieds der Gesellschaft zentral: Der Mensch steht im Mittelpunkt dieser Entwicklung, er versteht, beeinflusst und entscheidet im Rahmen seiner Möglichkeiten. Seine Handlungen erscheinen ihm sinnvoll.

6. Informationen zum Projekt und Projektverbund

Projektverbund: Ostwind – Bausteine innovationsförderlicher Unternehmenskulturgestaltung in ostdeutschen Unternehmen. www.ostwind-verbund.de.

Projektteilnehmer: Unique GmbH • berolina – unternehmensberatungs- und beteiligungsgesellschaft mbh • MediaService Barendruck und Werbung GmbH • Rohnstock Biografien • Kantinen- und Konferenzservice GmbH • Wohnwerkstatt GmbH • Stadtwerke Schwerin GmbH

Förderkennzeichen: 01 HY 0306 – 01 HY 0312

Projektträger: Unique Gesellschaft für Arbeitsgestaltung,
Personal- und Organisationsentwicklung mbH
Großbeerenstraße 89
10963 Berlin

Ansprechpartnerinnen:

Dr. Gerda Jasper, Dr. Karin Denisow, Isabel Haber (M.A.), Dr. Annegret Rohwedder

www.unique-berlin.de

Literatur

Baitsch, C. (1993): Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt/Main, New York: Campus.

Frei, F.; Hugentobler, M.; Alioth, A.; Duell, W.; Ruch, L. (1996): Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Initiative. Zürich: Vdf.

Verstehen und Beraten betrieblicher Handlungsproblematik

1. Grundlagen und Vorgehen

1.1 Verstehen betrieblicher Handlungsproblematik

Der Zusammenhang zwischen Handlungsproblemen in Unternehmen, deren Interpretation aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven und daraus resultierenden Möglichkeiten von Beratung in der betrieblichen Praxis, ist Gegenstand des vorliegenden Beitrags im Projekt LeFo.¹ Innerhalb dieses Rahmens soll in der Analyse ein Beitrag zur Interpretation eines spezifischen Handlungsfeldes aus der Praxis geleistet werden. Als Handlungsfeld wird ein sinnhaft abgegrenzter Handlungszusammenhang aus dem Alltag verstanden – hier das Handeln einer Akteurin in ihrem beruflich-betrieblichen Kontext. Die sinnhafte Abgrenzung ergibt sich aus dem institutionellen Kontext. Die primär Handlungsstrukturierende Institution ist dabei eine Organisation der privaten Wirtschaft (nennen wir sie X AG), der betrachtete Kontext also das berufliche Handeln unserer Akteurin (Frau Y, die Vertriebsmitarbeiterin der X AG ist).

Im Kern der Analyse steht die Handlungsproblematik des Subjekts, gesucht wird also nach Widersprüchen, die Frau Y in den von ihr wahrgenommenen Handlungserwartungen Anderer empfindet, gesucht wird nach Entscheidungen, die sich einer regelgeleiteten, routinierten Abarbeitung von Handlungsabfolgen entziehen. Als Problem wird hier eine empfundene Handlungserwartung definiert, die nicht durch das Befolgen sozialer Regeln unmittelbar gelöst werden kann, die also eine reflektiert-interpretative Deutung der Handlungssituation und ihrer institutionellen Rahmung erfordert. Das bedeutet aber für die Analyse, dass diese Situationsdeutung nachvollzogen werden muss, dass also Handlungskontexte und Handlungsmotive, wie sie Frau Y sieht, rekonstruiert, verstanden und wiederum gedeutet werden müssen, um die Handlungsproblematik im vorliegenden Fall erklären zu können. Für die Fallanalyse der X AG werden dazu die von der LeFo-

¹ Der Beitrag beruht auf einer Expertise im Rahmen des Drittmittelprojekts BA 847 „Lernen der Forschungszusammenhang“ (LeFo).

Projektgruppe bereitgestellten Unterlagen (neben dem Interview von Frau Y eine Beschreibung des Unternehmens, des stattfindenden Veränderungsprozesses und der direkten Arbeitsumgebung von Frau Y), sowie weitere Informationen über die X AG herangezogen, um eine Verstehensgrundlage erarbeiten zu können.

Die vorliegende Analyse ist dem Verstehen als wissenschaftlicher Methodologie im Sinne Max Webers (vgl. Weber 1980; Weber 1992; Elbe 2002) verpflichtet. Handlungsleitende Institutionen werden dazu mit einem Idealtyp (der aus der Selbstbeschreibung der X AG gewonnen wird) kontrastiert, wobei die von Frau Y geschilderte Handlungsproblematik im Einzelfall (aufgrund ihrer Erzählung) rekonstruiert wird. Das Handeln im Einzelfall orientiert sich an realtypischen Institutionen, die sich in Sprachspielen (Wittgenstein 1997; Elbe 2002; Bagusat 2004) ausdrücken und die institutionelle Regeln erkennen lassen. Erst im Umgang mit den Regeln des Sprachspiels, das häufig zum Machtspiel wird,² zeigen sich vom Realtyp abweichende Motivationen im Handeln von Frau Y, die (so verstanden) erklärt werden können.

1.2 Sprachspielanalyse als Rahmen der Rekonstruktion

Der theoretische Rahmen innerhalb dessen das Interview von Frau Y interpretiert werden soll zeichnet sich in den bisherigen Ausführungen schon ab. Gewählt wird eine soziologische Perspektive, die sich dem Verstehen und der Tradition soziologischer Institutionentheorie verpflichtet fühlt.

„Eine Institution sei – ganz knapp und allgemein gesagt – eine *Erwartung* über die Einhaltung bestimmter *Regeln*, die verbindlich *Geltung* beanspruchen.“ (Esser 2000, S. 2) Und weiter: „Institutionen sind – sei es als Normen, als Rollen oder als soziale Drehbücher – immer mit orientierenden *Modellen* des angemessenen Handelns in typischen Situationen verbunden, die den Akteuren kognitiv präsent und ‚selbstverständlich‘ sind und bei ihnen auch eine emotionale Verankerung haben.“ (Esser 2000, S. 11)

Akteure handeln in institutionellen Kontexten, wobei sie sich deren Handlungsleitenden Regeln im Rahmen der Sozialisation aneignen. Kommunikatives Handeln findet dabei insbesondere in Form von Sprachspielen statt, die auf den Sinn institutioneller Regeln, auf ihren Witz (im Sinne des englischen ‚wit‘) verweisen. Der Witz spezifischer Sprachspiele lässt sich als wissenschaftliche Konstruktion in Idealtypen abbilden, die aber eben nur die reinste Idee der jeweiligen Institution wiedergeben. In der Teilnahme am Sprachspiel zeigt sich die Verwendung der sozialen Regel und deren Variation. In Differenz zum Idealtyp kann zum einen festgestellt werden, inwiefern der Witz des Sprachspiels verstanden wurde und zum anderen wie virtuos Variationen vorgenommen werden können sowie ob der Sprachspieler ggf. zur Innovation des Sprachspiels beiträgt.

² Machtspiele sind hier im Anschluss an Crozier/Friedberg (1993) zu verstehen.

„23. [...] Das Wort »Sprachspiel« soll hier hervorheben, dass das Sprechen der Sprache ein Teil ist einer Tätigkeit, oder einer Lebensform.“

(Wittgenstein 1997, S.250)

„564. [...] Das Spiel, möchte man sagen, hat nicht nur Regeln, sondern auch einen *Witz*.“ (Wittgenstein 1997, S.450)

„655. Nicht um die Erklärung eines Sprachspiels durch unsere Erlebnisse handelt sich's, sondern um die Feststellung eines Sprachspiels.“

(Wittgenstein 1997, S.476)

Sprachlich lassen sich Institutionen anhand von Sprachspielen (im Anschluss an Wittgenstein) fassen, deren Sinnverweise an den Witz des jeweiligen Sprachspiels geknüpft sind und sich in Regelmäßigkeiten ausdrücken. Es gilt also die Idee des Sprachspiels, dessen Witz zu erkennen – und dies dann ggf. in einen Idealtyp zu fassen. Handlungsprobleme scheinen dort auf, wo der Witz eines oder mehrerer Sprachspiele nicht verstanden wurde oder diese nicht zueinander in Einklang gebracht werden können – wo also Handlungserwartungen Anderer als unvereinbar zur eigenen Sprachspielverwendung empfunden werden, ohne dass durch Innovation in den Sprachspielen eine Lösung erreicht wird.

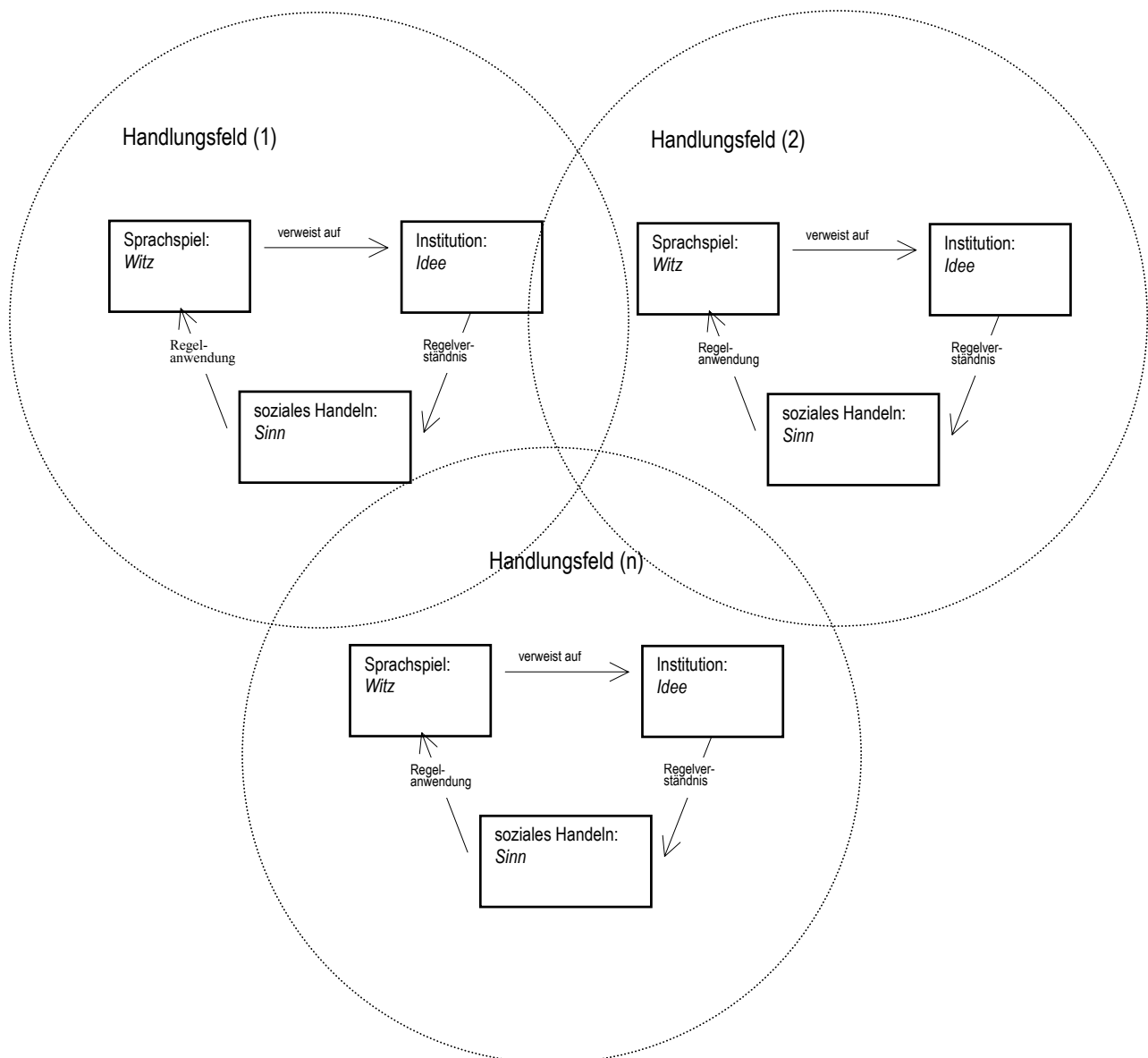
Als Zugang bot sich im vorliegenden Interview die Absurdität, die Abweichung vom Witz des Sprachspiels (und damit von der Idee der Handlungsleitenden Institution) an und diese Absurdität zeigt sich im Lachen (durchaus auch als Verlegenheit in der Interviewsituation, sozusagen als Verstoß gegen soziale Erwünschtheit). Dies ist (im vorliegenden Fall) der Aufhänger, um die bedeutsamen Sprachspiele und damit die Handlungsleitenden Institutionen in der Erzählung von Frau Y bloß zu legen. Am offensichtlichsten scheint der Witz von Sprachspielen in seiner lächerlichen Form auf, dort, wo die Absurdität der Vorstellung das Lachen selbst produziert.

Hieran schließt sich das Verstehen an, wie Frau Y mit diesen Institutionen umgeht, wo sie die Regeln annimmt, wo sie diese dehnt und wo sie gegen die Regeln verstößt – eben dies ist anhand weiterer Textpassagen zu erläutern, die zu diesem Sprachspiel zugehörig erscheinen. Gleich „von den expliziten Schilderungen“ auszugehen würde bedeuten, auf eine Systematik im wissenschaftlichen Prozess des Verstehens zu verzichten, sondern sich eben auf ein lebensweltliches Verstehen erster Ordnung zurück zu ziehen und dies dann gegen vorgegebene Theoriekonzepte zu kontrastieren. Dies entspricht nicht der hier vertretenen Auffassung von wissenschaftlichem Verstehen. Es muss natürlich angemerkt werden, dass Absurdität, die sich im Lachen ausdrückt, nicht der einzig mögliche, systematische Zugang zu Sprachspielen ist. Im vorliegenden Interview war dies aber (ich unterstelle: konsequent) verzeichnet und eröffnete damit einen recht unmittelbaren Zugang.

Für die vorliegende Fallanalyse bedeutet dies, dass in einem ersten Schritt Ziele und Konzepte organisationalen Wandels in der X AG zu Idealtypen verdichtet und

übersteigert werden, um so Ideen zu identifizieren, die (aus Perspektive der Unternehmensführung) Handlungsleitende Institutionen sein sollten. Aufbauend hierauf wird das Handeln von Frau Y und ihrer nächsten Umgebung aus dem Interview und dem Begleitmaterial dahingehend untersucht, welche Sprachspiele tatsächlich gespielt werden (welche Institutionen also tatsächlich handlungsleitend sind), wo sich Regelvariationen in den Sprachspielen finden lassen und wie ausgehend hiervon Unsicherheitsfelder erzeugt werden, die Handlungsprobleme in diesem Bereich der X AG erzeugen.

Handlungsproblematik



Es geht darum, einen systematischen Zugang zum vorliegenden Interview zu finden, der zum einen das Vorwissen, das man als Forscher mitbringt nicht ignoriert, zum anderen aber nicht a priori bestimmte Kategorien als handlungsleitend für das

Subjekt unterstellt. Es interessiert dabei, auf welche Institutionen sich das Subjekt in seinem Handeln bezieht, wo also sinnhafte Verweise auf soziale Regeln (bzw. Regelzusammenhänge) zu finden sind und wie die Handelnde dann mit diesen Institutionen umgeht. Dieser Umgang mit den relevanten Institutionen zeigt sich in den (routinehaften) Übernahmen sozialer Handlungsregeln oder in den Abweichungen hiervon. Man braucht also die relevanten Institutionen, um den Regelvollzug oder die Regelabweichung – mithin Handlungsgründe – feststellen, verstehen und erklären (sowie letztlich auch beraten) zu können.

1.3 Kurzbeschreibung der X AG

Bei der X AG handelt es sich um einen international agierenden Konzern. Die X AG befindet sich in einem recht umfassenden Prozess sozialen Wandels, der primär zwei Gründe zu haben scheint: Einmal der Übergang von einem Unternehmen der New Economy zu einem Global Player (so die Selbstbeschreibung), zum anderen offene gesellschaftliche Kritik an dieser Tendenz zur Internationalisierung im Heimatland der X AG, die das Unternehmen seine corporate citizenship deutlicher betonen lässt.

Dies drückt das Unternehmen in der Definition eines Leitbildes aus, das sich folgendermaßen zusammenfassen lässt. Zentrale Leitlinie für das Verhalten der Mitarbeiter und der Organisation sollen sein: Kundenorientierung, Gesellschaftsorientierung, Leistungsorientierung, Mitarbeiterorientierung und Innovationsorientierung. Dies scheint mehr zu sein, als bloße ‚Hochglanz‘-Präsentation, sondern vielmehr Ausfluss eines tief empfundenen Veränderungsbedürfnis, das so auch intern an die Mitarbeiter kommuniziert wird. Hieran ist auch das Leitbild des Unternehmens ausgerichtet, das mehr ist als nur Selbstdarstellung oder bloße Absichtserklärung, sondern vielmehr der kommunizierte Teil eines beabsichtigten sozialen Wandels der Organisation, der zum einen von den Mitarbeitern mitgetragen werden muss, um so realisiert werden zu können, an dem sich zum anderen aber die X AG messen lassen muss. Diese Definition eines Selbstbildes und deren Kommunikation nach innen und außen hat etwas mit Unternehmenskultur zu tun, stellt aber nicht die Unternehmenskultur an sich dar. Die Probleme der Messung von Unternehmenskultur sind bekannt (Kobi, Wüthrich 1986; Osterloh 1988; Sackmann 2002). Die Gesamtheit der Artefakte, der Symbole, Mythen, Riten und sprachlichen Besonderheiten, die Verweise auf spezifische kulturelle Muster sind, lassen sich natürlich nicht aus einem Interview und etwas Begleitmaterial erschließen – aber: Auch hier gilt, dass die Handlungsleitenden Institutionen sehr viel über die Unternehmenskultur aussagen.

2. Handlungsleitende Institutionen im Interview

Die Annäherung an die von der Organisation postulierten Institutionen und der Umgang der Organisationsmitglieder damit zeigen sich in den Sprachspielen.

Zwischen den Zielen des geplanten sozialen Wandels in der X AG, der Projektierung dies realisierender einzelner Reorganisationsmaßnahmen und dem Umgang der Mitarbeiter (hier: von Frau Y) hiermit, besteht eine deutliche Diskrepanz. Frau Y kann in diesem Spannungsverhältnis nur aufgrund ihres hochgradig mikropolitischen Verhaltens erfolgreich sein. Eben hier entsteht der Beratungsbedarf im Fall der X AG: Die Ziele des sozialen Wandels (die sich z.B. in dem Unternehmensleitbild ausdrücken) mit Managementroutinen und den Handlungsstrukturen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Aus dem Interview mit Frau X lassen sich sechs Handlungsleitende Institutionen induktiv herausarbeiten, die den Arbeitsalltag von Frau X prägen: Organisation, Führung, Kommunikation, Kooperation, Arbeit und Geld.

2.1 Organisation

Organisation ist als Handlungsleitende Institution in der X AG nicht nur formal vorhanden, sondern wird auch in Sprachspielen reproduziert. Dies zeigt die Vielzahl an Fundstellen im Interview. Als Handlungsproblem erscheint dabei, dass die Organisationslösungen zur Verhaltensabstimmung teilweise instabil („jedes Jahr neu“), intransparent („welche Ansprechpartner“) oder ineffizient (direkter Kundenzugang für spezielle Kunden) sind. Das Problem der Instabilität führt bei Frau Y vielfach zu Frustrationen (am auffälligsten beim Provisionsverlust), das Problem der Intransparenz macht sie sich zu nutze (aufgrund ihres Wissens um Ansprechpartner und finanzielle Ressourcen), das Problem der Ineffizienz löst sie entweder mikropolitisch (durch informelle Führung) oder durch Devianz (wenn sie beispielsweise ihre alten Kunden kontaktiert). Frau Y orientiert sich an der Institution, sie spielt das Sprachspiel mit und sie spielt es virtuos. Sie erkennt die ständige Beschädigung von Organisation als Handlungsleitende Institution und sie erkennt die Absurdität in der ständigen Verletzung der Regeln dieses Sprachspiels (darüber lacht sie), sie spielt es aber dennoch mit und kann eben daraus Kapital schlagen. Es ist letztlich die Regelverletzung, die sie erfolgreich macht und zeigt, dass sie den Witz des Sprachspiels verstanden hat. Eine Weiterentwicklung des Sprachspiels lässt sich daraus aber nicht ableiten, vielmehr sind das jeweils spezifische Lösungen, die zwar auf den Witz des Sprachspiels verweisen, aber keine neuen Regeln begründen.

2.2 Führung

Das Sprachspiel der Führung taucht im Interview mit Frau Y in drei Erzählzusammenhängen auf: Ihr grundsätzlicher Umgang mit Führung, das Führungsproblem im Reorganisations-Projekt und schließlich das Problemfeld der Zielvereinbarung. Grundsätzlich will Frau Y, die selbst bereits formale Führungsverantwortung in verschiedenen Positionen innehatte, keine formale Führungsrolle übernehmen, da sie um die dadurch verursachte Handlungsbeschränkung weiß. Sie nutzt aber intensiv Aspekte der informellen Führung, um ihr Arbeitsumfeld zu disziplinieren

(„so ein Team ein bisschen treten“) und um dadurch ihre Machtposition zu stärken (sie eignet sich die Budgethoheit als „Nebenaufgabe“ an). Als Teil einer Handlungsproblematik wirkt formale Führung im Reorganisations-Projekt selbst. Der Vorgesetzte in der ersten Phase dieses Projekts erscheint nur als Vollzugsbeamter, der die Vertikalisierung (als Auflösung horizontaler Abstimmungsmechanismen) bekannt gibt. Im Lösen der Unsicherheitsprobleme zu Beginn des Projektes spielte er keine Rolle. Dies versucht Frau Y durch informelle Verpflichtungen des Vorgesetzten und der Kollegen ihr gegenüber abzusichern. Als grundsätzliche Handlungsproblematik wirkt das System der Zielvereinbarung. Hierbei handelt es sich de facto um Zielvorgaben, die die Reorganisation eher behindern und dazu führen, dass der Einzelne seinen Umsatz abzusichern sucht, anstatt ein System gemeinsamer Ergebnisoptimierung sinnvoll aufzubauen. Hier werden die Regeln des Sprachspiels nicht umgedeutet, sie werden wort-wörtlich gedeutet. Die Zielvorgaben als Führungsinstrument dominieren andere Formen formaler Führung, dabei entstehende Unsicherheitsfelder werden durch informelle Führung abgesichert.

2.3 Kommunikation

Das Sprachspiel der Kommunikation spielt Frau Y mit, sie ordnet es jedoch in hohem Maß dem Sprachspiel Geld, letztlich also Zielgerichteter, ökonomischer Effizienz unter. Dies erklärt sich in Bezug auf den sozialen Wandel daraus, dass Frau Y die Erfahrung gemacht hat, dass offene Kommunikation nicht stattfindet. Über bevorstehende organisatorische Änderungen wird sie nicht informiert (auch wenn diese sie betreffen) und von ihr vorgebrachte Kritik oder Verbesserungsvorschläge werden nicht weiter beachtet. Kommunikation stellt somit nur eine formale Institution dar, hat aber keinen Selbstwert und wirkt damit nur in Verbindung mit anderen Institutionen (insbesondere Geld) handlungsleitend. Als Handlungsproblematik wird dadurch vertrauensvolle Zusammenarbeit deutlich erschwert, im Sprachspiel werden die Regeln der Institution letztlich abgelehnt.

2.4 Kooperation

Das Sprachspiel „Kooperation“ wird von Frau Y als Sprachspiel „Konkurrenz“ gespielt. Die Vertriebsbeauftragten erscheinen Frau Y als Konkurrenten, die sie nicht mitspielen lassen wollen, sondern nur auf ein Scheitern von Frau Y warten („das Volk lacht“). Das Problem für Frau Y ist, dass sie sich noch nicht mal rächen kann („wenn er bestraft wird hab ich trotzdem nichts davon“). Hier nutzt sie die Unbestimmtheit der formalen Organisation, eignet sich die Budgethoheit an und zwingt über diesen informellen Führungsprozess die Vertriebsbeauftragten dazu, mit ihr zu kooperieren. Als Handlungsproblem bleibt, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit hier kaum möglich ist (die Handlungsorientierung also an Konkurrenzzuschreibungen fest gemacht wird), sondern bestenfalls eine erzwungene Zusammenarbeit. Die Regeln dieser formal verdeckten Institution werden im

Sprachspiel erst entwickelt, es innoviert schnell – und wird dabei aber als ‚Koope-ration‘ bezeichnet.

2.5 Arbeit

Frau Y erscheint beinahe als Musterbeispiel postindustrieller Arbeitsethik zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Arbeit scheint für sie ein Selbstwert zu sein, sie sucht darin Spaß, Stress, Erfolg und Anerkennung (auch monetär). Die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatsphäre erscheint fließend, sie geht teilweise früh nach Hause (um von dort aus weiter zu arbeiten) oder arbeitet ganz von zu Hause aus. Ihre Allergie sieht sie nicht als Arbeitsbefreiende Krankheit, sondern nur als Grund den Arbeitsort zu verlagern. Sie akzeptiert dabei die Regeln des Sprachspiels und versucht Widersprüche (Über- oder Unterauslastung) durch Planung und Engagement aufzulösen. Hier deutet sich nur ein schwaches Handlungsproblem bei deutlicher Unterauslastung zu Beginn des Reorganisationsprojektes an, doch letztlich kann sie auch dies kompensieren, indem sie das ‚Verbot selbständiger Kundenkontakte‘ missachtet. Dabei verletzt sie aber nicht die Regeln des Sprachspiels der Arbeit, sondern die des Sprachspiels Organisation.

2.6 Geld

Die Orientierung an der Institution Geld begründet Frau Y biographisch – sie hat sich für diesen Weg entschieden und gegen ein künstlerisches Studium. Diese Entscheidung nimmt sie vollkommen an und ökonomisiert ihre Weltsicht. Sie selbst, wie auch ihre Kollegen sind Ressourcen, die zu nutzen sind, die Mehrwert zu erzeugen haben. Dieses Sprachspiel scheint in der X AG üblich zu sein, es begründet keine Handlungsproblematik. Eine vorsichtig formulierte Kritik hieran schwächt sie selbst in einer Schlussfloskel wieder ab. Innovation im Sprachspiel ist nicht zu beobachten.

3. Kontrastierung der Institutionen mit dem Firmenleitbild

Als Leitgedanken des Idealtyps der X AG wurden Kundenorientierung, Gesellschaftsorientierung, Leistungsorientierung, Mitarbeiterorientierung, Innovationsorientierung festgestellt. Kontrastiert man dies mit den, in der Interviewauswertung herausgearbeiteten, dominanten Sprachspielen (Organisation, Führung, Kommunikation, Konkurrenz, Arbeit und Geld), ist festzustellen, dass die primär Handlungsleitenden Institutionen sich nicht eindeutig den Leitgedanken zuordnen lassen. Es ist anzunehmen, dass der Idealtyp, der eigentlich grundlegende Sinnorientierung im betrieblichen Handeln geben sollte, dies nur in geringem Maß zu leisten vermag.

| Idealtyp und Handlungsproblematik | | |
|-----------------------------------|---|--------------------------------|
| Kundenorientierung | ⇒ | Kooperation, Organisation |
| Gesellschaftsorientierung | ⇒ | Geld, Arbeit |
| Leistungsorientierung | ⇒ | Arbeit, Führung (Anreizsystem) |
| Mitarbeiterorientierung | ⇒ | Führung, Kommunikation |
| Innovationsorientierung | ⇒ | Organisation |

Die Diskrepanz zwischen dem (aus den Unternehmensleitlinien abgeleiteten) Idealtyp der X AG und den tatsächlich Handlungsleitenden Institutionen im Arbeitsalltag von Frau Y ist zu groß, als dass hier eine sinnhafte Bezogenheit unterstellt werden könnte. Wirksam erscheint die pragmatistische Erfolgsorientierung, die gesellschaftliche Wertkompatibilität wird indes nicht handlungsleitend. Für die Handlungsprobleme innerhalb der X AG hat das postulierte Leitbild als Idealtyp kaum eine Bedeutung, in der Außenwahrnehmung der X AG könnte diese Diskrepanz aber zum Problem werden, da das Handeln der Mitarbeiter nach außen als inkonsistent wirkt.

Frau Y formuliert selbst die Handlungsproblematik, die sie im Change Management in der X AG empfindet. Sie möchte klare Informationen, nach denen sie sich richten kann:

1. Was wird von mir erwartet?
2. Was bedeutet die jeweilige Reorganisationsmaßnahme, was ist ihr Sinn?
3. Was ist meine neue Funktion?
4. Wie kann man dies umsetzen?
5. Wie kann sichergestellt werden, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter richtig informieren kann?

Frau Y macht auch Vorschläge, wie dies umgesetzt werden kann: Die organisationale Änderung sollte früher kommuniziert werden, es sollten dabei Inhalte vermittelt werden und nicht Schlagworte, dies sollte durch Trainings unterstützt werden und letztlich bedarf es der Einbindung in ein Team. Als Handlungsproblemschaffende Institutionen erkennt Frau Y damit Organisation, Führung und Kommunikation. Nicht bewusst sind ihr das eigene Konkurrenzverhalten, und die überdominante Ökonomisierung – oder anders ausgedrückt: Mikropolitik und Opportunismus als Teil der grundlegenden Handlungsproblematik in der X AG. Es sind eben die tatsächlich handlungsleitenden Institutionen, die Interaktion in Organisationen strukturieren und nicht die postulierten Leitsätze. Dies ist für eine Beratungsleistung in Bezug auf die Handlungsproblematik in der X AG zu berücksichtigen.

Für die Praxis der Organisationsberatung zeigt dieser Beitrag, dass das Verstehen als epistemologischer Ansatz mit Hilfe der Sprachspielanalyse die tatsächlich handlungsleitenden Institutionen in einer Organisation offen legen kann und somit eine systematische Organisationsdiagnose als Grundlage für Beratungsleistungen ermöglicht. Postulierte Leitbilder und tatsächliches Handeln lassen sich damit konsistent annähern und weiterentwickeln, ökonomische und soziale Effizienz können durch so fundierte Interventionen in der Organisation auf ein höheres Niveau gebracht werden.

Literatur

- Bagusat, O. (2004): Die Rolle der Sprache beim Problemlösen. Eine sprach(spiel)theoretische Untersuchung für die Managementdisziplin. München: Bachmaier.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation. Frankfurt am Main: Hain.
- Elbe, M. (2002): Wissen und Methode: Grundlagen der verstehenden Organisationswissenschaft. Opladen: Leske + Budrich.
- Esser, H. (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Bd 5: Institutionen. Frankfurt am Main: Campus.
- Kobi, J./Wüthrich, H. (1986): Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Landsberg: Moderne Industrie.
- Osterloh, M. M. (1988): Methodische Probleme einer empirischen Erfassung von Organisationskulturen. In: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Stuttgart: Poeschel, S. 139-151.
- Sackmann, S. (2002): Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Neuwied: Luchterhand.
- Weber, M. (1992): Soziologie. Universalgeschichtliche Analysen. Politik. Hrsg. von J. Winkelmann. Stuttgart: Alfred Körner.
- Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. Auflage. Tübingen: Mohr.
- Wittgenstein, L. (1997): Philosophische Untersuchungen. in: Werkausgabe Bd. 1. 11. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 225-580.

Arbeitsforschung und Aktionsforschung. Perspektiven einer wünschenswerten produktiven Beziehung

1. Anmerkungen zur verhängnisvollen Verknüpfung von Innovation und Arbeitsforschung

Die Münchner Tagung der Initiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“, die am 13./14.12.2006 in München stattfand, hatte den Titel „Innovation: Arbeitsforschung. Innovationsfähigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft“¹. Ich halte die Verbindung, die Innovation und Arbeitsforschung (oft wird noch auf den Beitrag der Arbeitsforschung zur Wettbewerbsfähigkeit hingewiesen) in den staatlich geförderten Programmen zur Arbeitsforschung der letzten 25 Jahre eingegangen sind, für fatal. Dass Arbeitsforschung zur Steigerung von Innovation und Wettbewerbsfähigkeit beitragen soll, ist mehr als nur das Alibi-Argument, das Arbeitsforscher aller Couleur als Preis für die Bewilligung von Fördergeldern zu akzeptieren haben und oft auch mit Überzeugung akzeptieren. Viel schlimmer. Die Bindung von Arbeitsforschung an die Förderung von Innovation und Wettbewerbsfähigkeit schränkt die Eigenständigkeit von Arbeitsforschung und von ihr in den Blick genommener Arbeitsgestaltung ein. Wenn etwa die betriebliche Gesundheitspolitik und die Bemühungen um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen mit ihrem Beitrag zur betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit begründet werden, dann ist damit in Wahrheit eine Beschränkung gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung auf die Maßnahmen erreicht, die zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Eine zukunftsfähige Arbeitsforschung (und damit in Zusammenhang: Arbeitspolitik), deren Kennzeichen die aktive Mitwirkung und Akzeptanz aller Akteure in Betrieb und Gesellschaft sein muss, wird auf diese Weise verhindert. Pickshaus/Urban (2002) haben

¹ Anders als viele Beiträge des vorliegenden Bandes mit ihren Titeln suggerieren, hängt die Zukunftsfähigkeit von Arbeitsforschung nicht von der Wahl eines möglichst aktuellen Themenfeldes als Forschungsgegenstand ab und auch nicht - wie im Text ausgeführt - von der Verknüpfung von Innovation und Arbeitsforschung. Innovation ist für sich genommen ein inhaltsleerer Begriff. Das gängigste Verständnis von Innovation als Förderung der Wettbewerbsfähigkeit hat im Kontext von Arbeitsforschung die oben genannten Folgen.

am Beispiel des betrieblichen Gesundheitsschutzes gezeigt, dass ihre wettbewerbspolitische Vereinnahmung Arbeitsforschung und Arbeitspolitik einem betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Kalkül unterwirft und damit – gelinde gesagt – die Grundlagen zukunftsfähiger Arbeitsforschung und Arbeitspolitik zerstört.

2. Grundeinsichten zukunftsfähiger Arbeitsforschung

Arbeitsforschung ist nur dann zukunftsfähig, wenn sie den historischen und gesellschaftlichen Charakter der aktuellen Formen von Arbeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen beachtet. Das heißt im Einzelnen:

1. Arbeitsforschung darf sich nicht auf die einzelwirtschaftliche (betriebliche) Ebene beschränken. Die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen ist politisch und ökonomisch (also gesellschaftlich) verursacht. Die staatlichen Forschungsprogramme zu Arbeit und Technik haben das in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend weniger berücksichtigt und sind dadurch programmatisch wie auch praktisch immer stärker wettbewerbspolitisch vereinnahmt worden.
2. Angesichts der zunehmend sich durchsetzenden Marktsteuerung von Arbeit und Arbeitsbedingungen wird der Zusammenhang von betrieblicher Gestaltung und politisch-ökonomischer Entwicklung deutlicher als in Zeiten fordistischer Produktionssteuerung. Gleichzeitig verlieren die Gestaltungsprinzipien und -konzepte an Eindeutigkeit: Teamarbeit, teilautonome Gruppenarbeit, ja selbst Beteiligung, im ersten Humanisierungsprogramm der 1970er Jahre als Beitrag zu selbst bestimmter, demokratischer Organisation von Arbeit und Arbeitsbedingungen entwickelt, werden in den Dienst neuer, flexibler Steuerungsformen gestellt: „Der abstrakte Kontrollmechanismus der flexiblen Unternehmensorganisation duldet keine langfristigen arbeitspolitischen Festlegungen“ (Dörre, Brinkmann, 2005).
3. Es gibt für die Arbeitswelt keine Öffentlichkeit; was in den Unternehmen geschieht, spielt sich außerhalb der Öffentlichkeit ab. Diese Verschwiegenheit hat historisch ihre Wurzeln in der Zeit, als sich das Bürgertum von der Feudalherrschaft befreite, einen Bereich privater Wirtschaft als seine gesellschaftliche Machtbasis schuf und ihn erfolgreich dem Zugriff der damaligen feudalen Herrschaft entzog. Die Institution der Privatwirtschaft überstand verschiedene Episoden wie Merkantilismus oder diverse Verstaatlichungsversuche und ist inzwischen zur mächtigsten gesellschaftlichen Institution entwickelter Industrieländer geworden. In Zeiten systematisch angelegter Externalisierung von Kosten (Umwelt, Arbeitslosigkeit, psychische und körperliche Folgen unnötiger Arbeitsbelastung) wirken die aktuellen Tendenzen des Abbaus sozialer Regulierungen, der verstärkten Privatisierung öffentlicher Güter und der zunehmenden Durchsetzung der shareholder value Doktrin (Realisierung des maximalen kurz-

fristigen Profits) allerdings gesellschaftsschädlich. Sie geraten zunehmend in Widerspruch zu den Lebensbedingungen gegenwärtiger und zukünftiger Generationen. Dennoch beruht die Institution der Privatwirtschaft, die ihre bisher extremste Ausprägung in den Strategien des Finanzmarktkapitals findet, auf keinem Sachzwang. Sie ist eine historische Erscheinung, hat also historisch einen Anfang und auch ein Ende, selbst wenn es schrecklich sein sollte (Chagraff).

3. Die Aufgaben zukunftsorientierter Arbeitsforschung

Entgegen ihrer aktuell dominierenden mikropolitischen Beschränkung hat Arbeitsforschung die Aufgabe, die Tendenzen zur Veränderung der Arbeitswelt in ihrem gesellschaftlichen und historischen Zusammenhang zu analysieren und zu bewerten, Öffentlichkeit über die Veränderungen in der Arbeitswelt herzustellen, Konzepte für eine alternative Gestaltung der Arbeit zu entwickeln („Gute Arbeit“, demokratische Beteiligung in den Unternehmen, Abbau von Belastungen) und ihre Realisierung in der Praxis zu fördern. Letzteres kann etwa durch die Schaffung geeigneter Institutionen und durch aktive Mitwirkung der Wissenschaftler in Entwicklungsprozessen geschehen.² Ich zeige im dritten Teil dieses Beitrags, dass die Aktionsforschung hierzu einen wichtigen Beitrag leisten kann.

Zum Gegenstand zukunftsfähiger Arbeitsforschung gehören damit

- Analysen gesellschaftlicher und historischer Kontexte veränderter Arbeitswelten (Makroebene)
- Analyse neuer Arbeits- und Steuerungsformen auf der Mikroebene in Betrieben und Verwaltungen
- Gestaltungsforschung
- Beiträge zur Umsetzung erzielter Ergebnisse (Verfahren und Institutionen vor allem auf der Mesoebene)

3.1 Analyse gesellschaftlicher und historischer Kontexte und Bedingungen veränderter Arbeitswelten

Im Bereich der Arbeitswelt finden gegenwärtig in raschem Tempo vielfältige Veränderungen statt. Sie werden öffentlich jedoch kaum wahrgenommen. Es gibt für die Arbeitswelt keine Öffentlichkeit; was in den Unternehmen geschieht, spielt sich außerhalb der Öffentlichkeit ab.

² Im gängigen Sprachgebrauch: Mitwirkung bei der Umsetzung von Gestaltungskonzepten und Forschungsergebnissen. In der Sprache der Aktionsforschung: durch Teilnahme an praktischen Dialogen (siehe hierzu Teil IV).

Die Institution der Privatwirtschaft als eines gesellschaftlicher (öffentlicher) Mitwirkung entzogenen, gleichwohl gesellschaftlichen Bereichs hat, wie ausgeführt, historischen Charakter. Im Vorgriff auf die Demokratisierung der Wirtschaft ist Arbeitsforschung, da aus öffentlichen Mitteln finanziert, nicht nur legitimiert, sondern verpflichtet, zu einer öffentlichen Diskussion über die aktuellen Veränderungstendenzen der Arbeitswelt und ihrer gesellschaftlichen, ökologischen und psychischen Auswirkungen beizutragen.

3.2 Analyse neuer Arbeits- und Steuerungsformen in Betrieben und Verwaltungen (Mikroebene)

Theoretische Diskurse zur Erklärung gegenwärtiger Veränderungstendenzen in der Arbeitswelt gründen sich zweitens auf eine genaue Analyse der aktuellen Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen auf der Mikroebene. Neben der Re-Taylorisierung, die hier und da festzustellen ist, zielt die wichtigste organisationspolitische Tendenz auf die Entwicklung neuer indirekter Steuerungsformen zur betrieblichen Organisation der Arbeit. Diese bezeichnen zugleich neue betriebliche Herrschaftsformen (Peters/Sauer 2005). Sie empirisch genau zu erforschen und ihre Wirkungsweise wie auch ihre Auswirkungen auf die Arbeitenden auf der Grundlage gesicherter Analysen zu verstehen, ist die zweite Aufgabe empirischer Arbeitsforschung. Unter anderem geht es dabei um

- neuartige Belastungen (zunehmende Intensität und Häufigkeit von krank machendem Stress; Zunahme psychischer Belastungen unterschiedlichster Erscheinungsformen von empfundenen Kränkungen bis zu Verspannungen der Rückenmuskulatur)
- prekäre Arbeitsbedingungen: Zusätzlich zur Analyse prekärer Arbeitsbedingungen auf der Mikroebene sind auch die gesellschaftlichen Dimensionen prekärer Arbeit Gegenstand der Arbeitsforschung, etwa: In welchem Umfang gibt es inzwischen auch in Deutschland das Phänomen der working poor (Ehrenreich, o.J.); welche politischen und gesellschaftlichen Folgen hat die zunehmende Prekarisierung von Arbeit? (Dörre 2006)
- neue Herrschaftsformen in der Arbeit (abhängige Autonomie; indirekte Steuerung; Instrumentalisierung ehemals demokratischer Formen von Beteiligung zu Zwecken der Leistungssteigerung und der Internalisierung von Herrschaft).

3.3 Gestaltungsforschung

a) auf der Mikroebene

- Verfahren zum Abbau von Belastungen: Methodisch wie inhaltlich ist es wichtig, dass die Arbeitenden bei der Analyse der Belastungen ihre Sicht einbringen können. Schließlich sind sie es, die Belastungen sowie ihre Wirkungen körperlich und seelisch erfahren.

- Erprobung von Konzepten Guter Arbeit: Auch hier ist die aktive Beteiligung der Arbeitenden an Gestaltungsprozessen unverzichtbar: Für die Vereinbarung von Gestaltungszielen ist ihre Zustimmung wichtig, für die Entwicklung von Gestaltungskonzepten ihr Erfahrungswissen und für die Realisierung ihre Akzeptanz und Mitwirkung.
- Entwicklung von Formen demokratischer Beteiligung durch Aktivierung des innovatorischen Potentials der Arbeitenden (Fricke 1983). Die Durchsetzung von Verfahren demokratischer Beteiligung in den Betrieben als lebendige Ergänzung zu den institutionalisierten Formen von Mitbestimmung ist heute nicht nur ebenso notwendig wie in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts – sie ist noch dringender geworden. Demokratische Beteiligung der Beschäftigten in den Betrieben wie der Mitglieder in den Gewerkschaften ist unabdingbar, wenn die Gewerkschaften ihre gegenwärtig sich noch immer vertiefende Krise je überwinden wollen³. In den Betrieben kann demokratische Beteiligung das manipulative Potential indirekter Steuerungsformen und damit verbundener Herrschaft konterkarieren und damit der Entfremdung der Arbeitenden von ihrer Arbeit entgegenwirken. Schließlich ist das innovatorische Potential der Arbeitenden eine Quelle von Kraft und Ideen zur Schaffung der Bedingungen für eine Gute Arbeit.

b) auf der Mesoebene

Gestaltungsforschung kann nicht isoliert in Betrieben stattfinden, zwischen denen kein Erfahrungsaustausch stattfindet. Die Gefahr der Wiederholung des Immer Gleichen ist zu groß. Skandinavische Erfahrungen mit regionalen Entwicklungsprozessen (Gustavsen 2006), aber auch Erfahrungen aus den vergangenen Forschungsprogrammen des BMFT zu Arbeit und Technik haben gezeigt, dass die lernende Kooperation zwischen Clustern von Unternehmen die Reichhaltigkeit von Entwicklungs- und Gestaltungsprozessen fördert sowie ihre Verbreitung vorbereitet. In Skandinavien kommen Formen institutionalisierter Kooperation zwischen Unternehmen und regionalen Universitäten hinzu (Brulin 1998), in Deutschland die Kooperation zwischen Forschungsinstituten verschiedener Disziplinen (interdisziplinäre Forschung) untereinander sowie mit Unternehmensclustern.

³ Es nützt nicht viel, vergangene Versäumnisse (zumal anderer) zu benennen. Dennoch möchte ich darauf hinweisen, dass die Gewerkschaften einen historischen Fehler begingen, als sie in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts das Feld der Arbeitnehmerbeteiligung den Arbeitgebern überließen - mit der heute erkennbaren Folge der Instrumentalisierung des Beteiligungsinteresses in indirekten Steuerungsformen. Alle Ansätze zur Demokratisierung der Gewerkschaften (Matthöfer in den 1960ern) wie zur Entwicklung demokratischer Beteiligung in den Betrieben (Fricke, Weltz, Ulich und andere im ersten Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens) stießen auf den Widerstand der Gewerkschaften und hätten doch ihre Entwicklung fördern und stärken können (Fricke 2004).

4. Das Verhältnis von Theorie und Praxis in der aktuellen Arbeitsforschung und aus Sicht der Aktionsforschung

Die vielleicht entscheidende Schwachstelle staatlich finanzierter Programme zur Arbeitsforschung wie der Arbeitsforschung selbst ist das Verhältnis von Wissenschaft⁴ und Praxis oder – in der gängigen Programmsprache – das nicht gelöste Problem der „Umsetzung“ von Forschungsergebnissen in Praxis. Umsetzung ist per se schon ein unglücklicher Begriff, suggeriert er doch, dass Forschungsergebnisse aus dem Bereich der Wissenschaft in den Bereich „der Praxis“ auf irgendeine Weise transferiert, übertragen, eben „umgesetzt“ werden wie etwa ein Möbelstück von einem Ort zum anderen. Die Denkfigur der „Anwendung“ von Forschungsergebnissen auf die Praxis ist ebenso irreführend; sie ist ungeeignet, den Prozess zu beschreiben, der sich zwischen wissenschaftlichen und Praxisakteuren, zwischen theoretischen und praktischen Dialogen abspielt. Näheres hierzu im zweiten Abschnitt dieses vierten Teils.

Zunächst möchte ich in der üblichen Programmsprache einige Anregungen zur forschungspraktischen Lösung des Praxisproblems von Arbeitsforschung formulieren, ehe ich im nachfolgenden Abschnitt IV,2 einige grundsätzliche Überlegungen zum Verhältnis von Theorie und Praxis aus Sicht der Aktionsforschung anstelle. Sie werden zeigen, welchen Beitrag Aktionsforschung zu einer zukunftsorientierten Arbeitsforschung leisten kann.

4.1 Das Problem der „Umsetzung“ von Ergebnissen der Arbeitsforschung

Staatlich finanzierte Programme zur Arbeitsforschung haben begrenzte Laufzeiten und sind projektförmig organisiert. Das verhindert kontinuierliche Forschung ebenso wie es die Umsetzung von Forschungsergebnissen über das einzelne Projekt hinaus verhindert. Regelmäßig unterbleibt die Evaluation eines Forschungsprogramms und seiner Wirkungen, wenn es einmal beendet worden ist, Schlussfolgerungen für das Nachfolgeprogramm werden allenfalls punktuell, aber nicht systematisch gezogen.

Ich habe schon oft angeregt und möchte es an dieser Stelle wiederholen: In ein staatlich finanziertes Forschungsprogramm gehören finanzielle Mittel zur Schaffung von Institutionen der Umsetzung bzw. (wie es im europäischen Jargon heute heißt) des Mainstreaming. Denkbar ist zum Beispiel der Einrichtung regionaler Zentren, in denen auf Basis der Ergebnisse von Forschungs- und Aktionsprogrammen öffentlich und öffentlich finanziert Beratungsleistungen für Unternehmen (insbesondere KMU, auch solche aus der Migrantenökonomie) sowie für

⁴ Eigentlich geht es um das Verhältnis von Theorie und Praxis, von theoretischem und praktischem Diskurs. Es fällt mir jedoch schwer, im Zusammenhang mit der aktuellen Arbeitsforschung von Theorie zu sprechen.

Gewerkschaften und betriebliche Arbeitnehmervertretungen zur Arbeitsgestaltung erbracht werden. Im Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens ist Ende der 70er Jahre vorgeschlagen worden, regionale arbeitswissenschaftliche Zentren einzurichten, deren Aufgabe die Umsetzung von Forschungsergebnissen ist. Dieser Vorschlag scheiterte damals am Einwand des BMFT, das Konzept der Regionalisierung von arbeitswissenschaftlichen Zentren greife in die Zuständigkeit der Länder ein und könne daher von einem Bundesministerium nicht gefördert werden. Inzwischen fördert das BMFT eine ganze Serie von regionalen Programmen zur Förderung von lokalen und regionalen Innovationen (InnoRegio usw), so dass das Argument der Länderzuständigkeit – schon damals ein Scheinargument – hinfällig ist.

Ein weiterer Ansatz zur Umsetzung von Ergebnissen der Arbeitsforschung sind trägerautonome Projekte. Damit liegen aus dem ersten Humanisierungsprogramm gute Erfahrungen vor, Beispiel: Das Umsetzungsprojekt der IG Metall Anfang der 80er Jahre.

Ein großes Hindernis für die Entwicklung einer öffentlichen, demokratisch legitimierten und staatlich finanzierten Arbeitspolitik ist das eklatante arbeitspolitische Desinteresse der politischen Parteien sowie die Weigerung vieler Bundesministerien, bei der Bewältigung von arbeitspolitischen Querschnittsaufgaben zu kooperieren (etwa Ministerien für Forschung, Soziales, Gesundheit, Bildung). Dies sind Auswirkungen der gesellschaftsschädlichen, gleichwohl noch immer tolerierten Trennung von Öffentlichkeit und privater Wirtschaft, insbesondere der damit einhergehenden privaten, demokratisch nicht legitimierten Verfügung über Arbeit und gesellschaftliche Ressourcen.

Hier stößt Arbeitsforschung, insbesondere wenn sie in gestaltender Perspektive geschieht, auf gegenwärtig noch immer wachsende Restriktionen, derer sie sich bewusst sein muss, die sie in ihren Diskursen aber weder stillschweigend noch ausdrücklich akzeptieren oder legitimieren darf.

4.2 Das Verhältnis von theoretischen und praktischen Diskursen in der Aktionsforschung oder: Wie die Aktionsforschung der Arbeitsforschung auf die Sprünge helfen kann.

Die theoretisch wie praktisch ungelöste Frage der „Umsetzung“ von Forschungsergebnissen stellt sich wie in der Arbeitsforschung so auch in allen Bereichen sozialwissenschaftlicher Forschung generell. Der norwegische Aktionsforscher Palshaugen, Mitherausgeber des „International Journal of Action Research“, hat das zugrunde liegende Problem in aller Klarheit beschrieben und gezeigt, welche Lösung die Aktionsforschung dafür hat.

Palshaugen (2006: 286/87) unterscheidet theoretische von praktischen Diskursen. „To have theoretical knowledge of something, means to *understand* it. To make practical changes in something, means to *do* something with it. This simple fact

may help us to make a quite useful distinction between what I will call respectively theoretical discourse and practical discourse: a *theoretical discourse is undertaken in order to understand* something, while a *practical discourse is undertaken in order to do* something. By differentiating between theoretical discourse and practical discourse, the main difference between action research and descriptive research comes to the fore: The arena of descriptive research is almost exclusively the theoretical discourse, while action research also enters the arenas of practical discourse, that is, we engage in some kind of dialogue and cooperation with the actors in the field” (Hervorhebung WF). Die Teilnahme an Praxisdiskursen ist mehr als Beratung, die die meisten Sozialwissenschaftler nach langen Auseinandersetzungen in den 1970er und 80er Jahren schließlich als Aufgabe „anwendungsorientierter Sozialwissenschaft“ akzeptiert haben. Es gibt mehrere wichtige Unterschiede zwischen Beratung und Teilnahme an praktischen Diskursen: Beratung schafft eine hierarchische Beziehung zwischen Wissenschaftlern, die beraten, und Praxisakteuren, die beraten werden. Außerdem lehnen Berater in der Regel die Verantwortung für die praktischen Ergebnisse ihrer Tätigkeit ab; die sehen Wissenschaftler ausschließlich bei den Praxisakteuren, die nach ihrem Rat handeln. Beide Verhaltensweisen finden sich in der Aktionsforschung nicht.

Ein drittes kommt hinzu: In den Sozialwissenschaften ist es üblich, den theoretischen Diskurs (durch Generierung von Theorien zum Verständnis der sozialen Wirklichkeit beizutragen) Wissenschaftlern vorzubehalten und den praktischen Diskurs den Praxisakteuren. Dabei wird zweierlei übersehen:

- auch Praxisakteure verfügen über Theorien zum Verständnis ihres Ausschnitts von Wirklichkeit, führen also theoretische Diskurse
- im theoretischen Diskurs geht es um Worte und Begriffe; eine Theorie trägt zum Verständnis einer Situation, aber nichts zu ihrer Veränderung bei. „Das Wort ‚Hund‘ kann nicht bellen“ (Hegel). Selbst wenn theoretische Erkenntnisse Praxisakteuren vermittelt werden (etwa in gemeinsamen Arbeitsgruppen zur Gestaltung einer Arbeitssituation) findet lediglich ein theoretischer Diskurs zwischen Wissenschaftlern und Praxisakteuren statt.

Wissenschaft wird erst praktisch, d.h. Arbeitsbedingungen; Arbeitsorganisation, Führungsstrukturen etc werden erst verändert, wenn Wissenschaftler den theoretischen Diskurs verlassen und in die Arena des praktischen Diskurses eintreten, mit anderen Worten: Wenn sie an Veränderungsprozessen teilnehmen und damit aufhören, Begriffe mit Tatsachen, theoretische Erklärungen mit veränderndem Handeln zu verwechseln. Theoretische Analysen können eine Situation beschreiben, aber sie generieren kaum das Wissen, wie eine Situation zu verändern ist, „how to improve it, how to make things work differently. To come to knowledge of some structural aspects which condition the way in which people act in particular organisations, does not automatically lead to a way – or a possibility – to act to *change* these general conditions” (Palshaugen 2006: 286).

Aktionsforschung bietet ein Konzept, die Trennung von Theorie und praktischem Handeln in praktischen Diskursen zwischen Wissenschaftlern und Praxisakteuren aufzuheben. Dies geschieht nicht immer und nicht prinzipiell, sondern nur dann, wenn es um die praktische Gestaltung von sozialen Situationen geht. Mit diesem Konzept kann Aktionsforschung einen Beitrag zu sozialwissenschaftlicher (Arbeits-) Forschung leisten, soweit sie praktisch werden will, wie es in staatlich geförderten „Aktions- und Forschungsprogrammen“ und häufig auch in der innerwissenschaftlichen Diskussion von ihr gefordert wird.

Aktionsforschung und ihre wissenschaftstheoretische Begründung werden von der Mainstreamsoziologie in der Regel missverstanden und verkannt. Ich möchte, um zu einem besseren Verständnis beizutragen, abschließend die wichtigsten Grundsätze der Aktionsforschung nennen.

Aktionsforschung geschieht in Dialogen zwischen Wissenschaftlern und Praxisakteuren. Dies ist eine der wichtigsten wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Aktionsforschung mit vielen weitreichenden Implikationen, von denen die wichtigsten abschließend genannt seien:

- a) Praxisakteure sind Subjekte, nicht Objekte von Forschung. „The field talks back“ lautet die Erfahrung aller Aktionsforscher. Der Wissenschaftler respektiert „den anderen/die andere“ als eine selbständige Person mit eigenen Werten, Interessen und Erfahrungen, speziellem Wissen und einer persönlichen Lebensgeschichte. Die einzig angemessene Beziehung zwischen Forscher und Praxisakteur ist es, einander zuzuhören und in einem Dialog über Forschungsfragen und Forschungsmethoden miteinander und voneinander zu lernen
- b) Ein solcher demokratischer Dialog (Gustavsen 1992) folgt gewissen Regeln wie
 - allen Betroffenen muss die Möglichkeit der Teilnahme offen stehen
 - alle Teilnehmer sind gleichberechtigt
 - praktische Arbeitserfahrung ist die Voraussetzung für die Teilnahme
 - Alle Argumente sind legitim, die mit den diskutierten Themen in Zusammenhang stehen
 - Die Arbeitsfunktion und die Autorität sämtlicher Teilnehmer kann zum Gegenstand der Diskussion gemacht werden – kein Teilnehmer ist davon ausgeschlossen.⁵

Diese Kriterien klingen ganz einfach. In Wirklichkeit sind sie jedoch Teil eines radikalen, schwierig zu praktizierenden Forschungsansatzes; das wird jede/jeder mit einiger Forschungserfahrung erkennen.

⁵ Gustavsen (1992: 14/15) nennt insgesamt 13 Regeln, von denen ich nur eine Auswahl hier anführe.

- c) Dies Konzept des demokratischen Dialogs ist nicht einfach ein theoretisches Konzept wie z.B. Habermas' ideale Sprechsituation. Die genannten Kriterien beruhen vielmehr auf praktischer Erfahrung in der skandinavischen Aktionsforschung; sie werden von allen Beteiligten am Beginn eines Aktionsforschungsprozesses vereinbart und können im Licht ihrer Erfahrungen auch geändert oder weiter entwickelt werden.
- d) Aktionsforschung beruht auf Werten. Dies ist einer der grundlegenden Unterschiede zur akademischen Sozialwissenschaft, die beansprucht, neutral und ausschließlich einem abstrakten Begriff von Wahrheit verpflichtet zu sein. Der wichtigste Wert in der Aktionsforschung ist Demokratie in sozialen wie in persönlichen Beziehungen. Der andere, dem der Aktionsforscher im Feld begegnet, wird unbeschadet aller individuellen Verschiedenheiten des „Anderen“ als Gleicher erfahren und respektiert.
- e) Aktionsforschung ist praxisorientiert. Forschungsfragen werden weder außerhalb sozialer Kontexte formuliert noch dem Feld von außen aufgenötigt. Forschungsfragen werden zu Beginn des Forschungsprozesses zwischen Forschern und Praxisakteuren vereinbart, nachdem sich beide auf ein gemeinsames Verständnis der Situation und der zu lösenden Probleme verständigt haben.
- f) Wissenschaftliches und praktisches Wissen sind gleichberechtigt; zwischen ihnen besteht kein hierarchisches Gefälle. Beide Wissensarten sind gleich notwendig, um den sozialen Kontext des Forschungsvorhabens zu verstehen, die zu lösenden Probleme zu identifizieren und dem Kontext wie der Problemstellung angemessene Forschungsergebnisse zu gewinnen.
- g) Auch hier gilt: So einfach diese Grundsätze scheinen, so grundlegend sind ihre Implikationen. Forschungsergebnisse werden entsprechend ihrer Fähigkeit beurteilt, einen Beitrag zur Problemlösung zu leisten – und nicht nach den klassischen positivistischen Kriterien der Validität, Verlässlichkeit (Reliabilität) etc. In dieser Hinsicht gleicht Aktionsforschung der Medizin: Erfolgskriterium ist die Gesundheit des Patienten, nicht irgendeine abstrakte „Wahrheit“. Wie in der Aktionsforschung verspricht am ehesten die Strategie Erfolg, die für Diagnose und Heilungsprozess das theoretische (medizinische) Wissen und das Erfahrungswissen des Arztes sowie die Selbstwahrnehmung des Patienten (also sein Erfahrungswissen) kombiniert. Es ist diese Orientierung am praktischen Erfolg (an der Verbesserung der „human condition“, wie der Aktionsforscher Fred Emery zu sagen pflegte), die das besondere Verhältnis von Theorie und Praxis in der Aktionsforschung prägt. Die Ergebnisse der Kombination von theoretischem und praktischem Wissen sind nicht auf abstrakte Weise richtig oder falsch, sondern kontextbezogen und praxisrelevant.
- h) Aus Sicht der Aktionsforschung und im Unterschied zu akademischen Konzepten lässt sich das Verhältnis von Theorie und Praxis zusammenfassend wie folgt beschreiben:

- Theorie ist kein Bestand oder Vorrat an Wissen, der durch Forschung beständig erweitert und vermehrt wird. Wissen ist vielmehr situationsbezogen: Veränderte Situationen zu verstehen und zu gestalten erfordert die Generierung veränderten Wissens.
- Theorie wird nicht auf praktische Zusammenhänge angewendet⁶, sondern sie wird aus lokalen Kontexten in einem Lern- und Reflexionsprozess gemeinsam mit Praxisakteuren entwickelt. In den gemeinsamen Lernprozess fließen das Wissen und die Erfahrungen der Wissenschaftler wie der Praxisakteure ein.
- Aus dem Gesagten folgt (1), dass Theorie ebenso wie „Wahrheit“ oder „wahre Erkenntnis“ immer kontextbezogen ist und dass es (2) in der Aktionsforschung kein individuelles Copyright einzelner Wissenschaftler an den erzielten Forschungsergebnissen gibt.
- Theorie ist Praxis nicht äußerlich. Es geht nicht darum, Hypothesen aufzustellen, durch empirische Forschung zu verifizieren oder zu widerlegen und dadurch den Vorrat an „gesichertem“ Wissen zu vermehren. Aktionsforscher entwickeln theoretisches Wissen vielmehr aus sozialen Kontexten, in Zusammenarbeit mit Praxisakteuren und zu dem Zweck, Praxisprobleme zu lösen.
- Im Prozess der Aktionsforschung wechseln Nähe und Distanz des Wissenschaftlers zum Gestaltungsprozess. Aktionsforscher engagieren sich in Prozessen sozialer Veränderung (das gilt für innerorganisatorische wie für regionale Entwicklungsprozesse), und sie reflektieren diese Prozesse vor, während und nach der Aktion. Um diese Besonderheit der Aktionsforschung zu verstehen, ist Palshaugens zuvor schon erläuterte Unterscheidung von theoretischen und praktischen Diskursen hilfreich. Erstere dienen dem Verständnis einer Situation, letztere ihrer Veränderung (Gestaltung). An beiden Diskursen nehmen sowohl Wissenschaftler als auch Praxisakteure teil. Daraus folgt unter anderem, dass auch Praxisakteure über Theorien verfügen (können), die ihnen das Verständnis ihrer Situation ermöglichen (Palshaugen 2006).

⁶ Wie zuvor gezeigt, kennt die Aktionsforschung das Verfahren der „Umsetzung“ von Theorie in Praxis nicht.

Literatur

- Brulin, Göran (1998): How to shape creative territorial energy: The case of the Gnosjö Region. In: *Concepts and Transformation*, 3(3), S. 255-269.
- Dörre, Klaus, Ulrich Brinkmann (2005) "Finanzmarktkapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In: *KZSS, Sonderheft 45*, S. 85-116.
- Dörre, Klaus; Klaus Kraemer; Frederic Speidel (2006): The increasing precariousness of the employment society: Driving force for a new right wing populism? In: *International Journal of Action Research*, 2 (1), S. 98-128.
- Ehrenreich, Barbara (o.J.): Arbeit poor. Unterwegs in der Dienstleistungsgesellschaft. In: Antje Kunstmann, o.O.
- Fricke, Werner (1983): Participatory research and the enhancement of workers' innovative qualifications. In: *Journal of Occupational Behaviour*, 4, S. 73-87.
- Fricke, Werner (2004): Drei Jahrzehnte Forschung und Praxis zur Humanisierung der Arbeit in Deutschland – eine Bilanz. In: Wolfgang Weber u.a. (Hrsg.): *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, S. 144-168.
- Gustavsen, Björn (2006): Learning Organisation and the Process of Regionalisation. In: *International Journal of Action Research*, 2(3), 319-342.
- Palshaugen, Oyvind (2006): Constructive Practice and Critical Theory: The Contribution of Action Research to Organisational Change and the Discussion on Organisations. In: *International Journal of Action Research*, 2(3), 283-318.
- Peters, Klaus; Dieter Sauer (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. In: Hilde Wagner (Hrsg.): *Rentier ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*. Hamburg: VSA, S. 23-58.
- Pickshaus, Klaus; Hans-Jürgen Urban (2002): Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Heft 10/11, S. 631-639.

Joachim Ludwig

Zusammenfassung des Workshops

Im Workshop „Wissenschaftstransfer und neue Veränderungskulturen“ wurden in einem ersten Schritt Projektergebnisse aus dem Förderbereich „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ vorgestellt. Daran anknüpfend diskutierten die Teilnehmer/innen neue Forschungsfragen mit Blick auf das neue Förderprogramm „Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“.

Die Frage, wie wissenschaftliches Wissen aus der Arbeitsforschung in die Praxis transferiert werden kann, um dort Innovationsfähigkeit zu unterstützen, stand im Zentrum der gemeinsamen Diskussion. Dieser Transfer stellt sich oftmals aufgrund unterschiedlicher Interessen und Verwertungszusammenhänge von Wissenschaft und Praxis schwierig dar.

Im Workshop wurden neue Wege vorgestellt und diskutiert, wie wissenschaftliche Erkenntnisse erhoben und dargestellt werden können, um für Praxisakteure relevant zu werden. Dazu stellten Julia Lepperhoff und Alexander Frevel in ihren Vorträgen die Ergebnisse der Projekte „GendA – Netzwerk feministische Arbeitsforschung“ und „PIZA – Partizipation und interaktive Interdisziplinarität für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung“ vor. Beide Beiträge finden sich, um die Ergebnisse der Diskussion aus dem Workshop erweitert, in diesem Kapitel.

Im Mittelpunkt der Diskussion standen folgende Fragestellungen:

Welches Wissen wird erforderlich?

Praktiker (auch unternehmensintern zwischen Belegschaft und Beschäftigten) und Wissenschaftler besitzen unterschiedliche Fragestellungen, erwarten unterschiedliche Ergebnisse von Forschung und gehen mit diesen Ergebnissen auch verschieden um (verschiedene Verwertungsinteressen). Daraus resultieren unterschiedliche Erwartungen an das Wissen. Praktiker erwarten sich konzeptionelles Handlungswissen, das erfolgreiches Handeln anleitet. Wissenschaftliches Wissen ist demgegenüber Erklärungswissen, das Sachverhalte erklärt und transparent macht. Es muss erst in Handlungsleitendes Wissen transformiert werden. Auch die zeitlichen Erwartungen bezüglich der Ergebnisse unterscheiden sich – Praxis erwartet in der Regel zeitnahe wissenschaftliche Expertise und entsprechende Handlungshilfen,

Wissenschaft sucht nach Erklärungsmodellen und Erkenntnisgewinn und benötigt mehr Zeit für Reflexionen.

Zu diesen Problemstellungen hat die Förderinitiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ verschiedene Ergebnisse vorgelegt. Daran gilt es zukünftig anzuknüpfen, indem die Passung verschiedener Transferansätze branchenspezifisch verglichen wird und die bestehenden Ansätze optimiert werden.

Welche Interaktionsformen sind erfolgreich?

Übereinstimmung bestand in der Anwendung dialogorientierter Interaktionsformen. Allerdings unterscheiden sich die Dialogformen zum Teil erheblich. Vorge stellt wurde ein breites Spektrum dialogischer Interaktionsformen von der Handlungsforschung (vgl. Julia Lepperhoff und Werner Fricke in diesem Band) bis hin zu sequentiellen Forschungsverfahren, die Forschungs- und Beratungsprozesse inhaltlich zwar aufeinander beziehen, in der Durchführung aber trennen (vgl. das Forschungsverfahren „Lernender Forschungszusammenhang“ im Beitrag von Joachim Ludwig).

Von Seiten der Praktiker wird wissenschaftliche Expertise oft in Form einer „stellvertretenden Deutung“ verlangt, die nicht nur die betriebliche Problemsituation erklärt und tiefer gehend versteht, sondern angibt was zu tun ist. Damit ist das Normativitätsproblem der Interventionsforschung berührt. Ist das Eingreifen der Wissenschaft in die Praxis notwendig oder stellt es eine Grenzüberschreitung dar? Aus der Perspektive neuer Veränderungskulturen und von Kompetenzentwicklung gilt es stellvertretende Handlungen der Wissenschaft weitgehend zurück zu nehmen.

Zukünftige Forschungsfragen sollten sich auf die Grenzziehungen zwischen Forschung und intervenierender Beratung beziehen.

Welche Rolle spielen Lernwiderstände?

Wissenschaftliche Untersuchungen nehmen ganz überwiegend die Erfolgsbedingungen für Veränderungsprozesse in den Blick. Dabei kommen Lernwiderstände und Lernverweigerungen zu kurz, die Innovationsprozesse ganz wesentlich mitbestimmen (vgl. Martin Elbe in diesem Band). Innovationsprozesse scheitern, wenn es nicht gelingt, die Begründungen und Interessenshorizonte von Widerständen zu verstehen und produktiv aufzugreifen. Der bekannte Knowing-Doing-Gap kann zu einem Teil mit Widerständen erklärt werden.

Der Blick auf Widerstände rückt das Verhältnis individueller und organisationaler Veränderungsprozesse in den Mittelpunkt. Was verstehen (insbesondere kleine) Unternehmen unter Lernkultur und welche organisationalen Behinderungen müs-

sen für neue Veränderungskulturen beseitigt werden? Es geht um die Erweiterung der Selbstbeobachtungskompetenz auf individueller und organisationaler Ebene.

Zukünftige Fragestellungen sollten Lernwiderstände stärker in den Mittelpunkt rücken, betriebliche Personalentwicklungs- und Weiterbildungsstrategien in ihrem Zusammenhang untersuchen und die betriebliche Bildungsprogrammforschung stärken.

AutorInnen

Eva Bamberg, Prof. Dr., Professur für Arbeits-, Betriebs- und Umweltpsychologie der Universität Hamburg. Arbeitsgebiete: Stress, Coping und Gesundheitsförderung, Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung, Training und Personalentwicklung, Veränderungen in Organisationen.

Norbert Baszenski, Dipl. Ing., Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (IfaA) Köln. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Personalwirtschaft, Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung, Prozessorganisation.

Birgit Benkhoff, Prof. Dr. (PD), Inhaberin des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Personalwirtschaft, an der TU Dresden. Arbeitsgebiete: atypische Beschäftigung und Wertschöpfung, virtuelle Unternehmen, Mitarbeitermotivation, Bedeutung der Führung für die Effektivität von Präventivem Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Andreas Boes, Dr. phil., Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Informatisierung der Gesellschaft, Zukunft der Arbeit, Wandel der Arbeitsbeziehungen.

Karin Denisow, Dr., Volkswirtin mit dem Schwerpunkt Arbeit und Personal, Gründerin und Geschäftsführerin der Unique Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH, Berlin, mit ebendiesen Arbeitsgebieten.

Wolfgang Dunkel, Dr. phil., Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Arbeit und Gesundheit, Unternehmen-Kunden-Beziehungen, Interaktive Arbeit, Personenbezogene Dienstleistungen.

Martin Elbe, Prof. Dr. rer. pol., Professor für Organisation und Personalmanagement an der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding. Arbeitsgebiete: Arbeit und Personal, Organisation (insb. Beratung und Entwicklung), sozialwissenschaftliche Management- und Militärforschung.

Alexander Frevel, Dipl. Sozialökonom, Vorstandsvorsitzender von Arbeit und Zukunft e.V., Hamburg; Teilzeit-Angestellter und Freiberufler in Forschung und Beratung. Arbeitsgebiete: Alternsgerechte Arbeit, Handwerk (Kooperation, junge Technologien, Außenwirtschaft), zukunftsfähige Arbeitsgestaltung, dialogische und andere neue Formen der Arbeitsforschung und -beratung.

Werner Fricke, Prof. Dr., Honorarprofessor an der Universität Bremen, Leiter des Instituts für Regionale Kooperation in Wieren. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Regionale Entwicklungsprozesse, Humanisierung der Arbeit, Aktionsforschung.

Friedrich Fürstenberg, Prof. Dr. rer. pol. (em.), zuletzt Prof. für Soziologie an der Universität Bonn, von 1986-1989 Präsident der International Industrial Relations Association (IIRA). Arbeitsgebiete: Arbeit, Ausbildung und Beruf, Arbeitsmarkt und Arbeitsbeziehungen, Genossenschaftswesen, Japan.

Anja Gerlmaier, Dr. phil., Dipl.-Psych., Arbeits- und Organisationspsychologin, wiss. Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Qualifikation, Gelsenkirchen. Arbeitsgebiete: Stress- und Belastungsforschung, Gesundheitsprävention, Arbeits- und Organisationsgestaltung.

Vicky Hermet, Lehrstuhl für BWL, insbesondere Personalwirtschaft, an der TU Dresden. Arbeitsgebiete: Geringfügige Beschäftigung, Mitarbeiterbindung an das Unternehmen.

Ernst-Hartmut Hoff, Prof. Dr. phil., Lehrstuhl für Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie an der Freien Universität Berlin. Arbeitsgebiete: Berufliche Sozialisation, Berufsverläufe und Lebensführung, ökologisches Verantwortungsbewußtsein.

Gerda Jasper, Dr. sc., Geschäftsführerin der Unique Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH, Berlin. Arbeitsgebiete: Beratung, Forschung, Weiterbildung.

Hartmut Hirsch-Kreinsen, Prof. Dr. rer. pol., Universität Dortmund, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Industriesoziologie. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Innovations- und Rationalisierungsprozesse von Unternehmen, unternehmensübergreifende Austauschbeziehungen, Technologieentwicklung und Innovationsprozesse, Internationalisierung von Unternehmen.

Norbert Huchler, Dipl.-Soz., Wissenschaftler an der Professur für Industrie- und Techniksoziologie der TU Chemnitz. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Arbeits- und Industriesoziologie, Organisationssoziologie, Allgemeine Handlungstheorie, Qualitative Sozialforschung.

Heike Jacobsen, Dr. rer. pol., wissenschaftliche Geschäftsführung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Dienstleistungsarbeit, Arbeits- und Industriesoziologie, Arbeitsmarktforschung, Geschlechterforschung.

Nick Kratzer, Dr. rer. pol., Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Arbeit und Subjekt, Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit, Arbeitsmarkt und Demographischer Wandel, Beschäftigung und Arbeitsmarkt.

Erich Latniak, Dr. rer. soc., Mitarbeiter am Institut Arbeit und Qualifikation, Gelsenkirchen. Arbeitsgebiete: Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung, Beratung in betrieblichen Restrukturierungsprojekten.

Jan de Leede ist Senior Researcher/Consultant bei TNO und Assistant Professor für Human Resource Management an der University of Twente. Arbeitsgebiete: Produkt- und Prozessinnovation, Neue Produktionskonzepte, Arbeitsbeziehungen und Virtuelle Arbeit.

Julia Lepperhoff, Dr. rer. pol., Politikwissenschaftlerin am GenderKompetenzZentrum der Humboldt-Universität Berlin. Arbeitsgebiete: Gleichstellungspolitik, Gender Mainstreaming, Arbeit.

Jan Kees Looise, Prof. Dr., Human Resource Management an der Faculty of Business, Public Administration and Technology an der University of Twente, sowie Leiter des Department of Human Resource Management. Arbeitsgebiete: Human Resource Management, Innovation in Organisationen und Arbeitsbeziehungen, Partizipation und Technikfolgenabschätzung.

Joachim Ludwig, Prof. Dr., Professur für Erwachsenenbildung/Weiterbildung und Medienpädagogik an der Universität Potsdam. Arbeitsschwerpunkte: Didaktik, Lehr- und Lernforschung/Wissenstransformation in der allgemeinen und betrieblichen Erwachsenenbildung, Professionsforschung, Lernen und Lehren im virtuellen Raum, Interdisziplinaritätsforschung.

Helmut Lutzmann, Dipl.-Ing., Geschäftsführer der Vandemoortele GmbH Dresden, Die Vandemoortele Group realisiert ein HR-Programm für die Mitarbeiter in ganz Europa

Kati Masuhr, Dipl.-Psych., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Methoden der Psychologie der TU Dresden im Projekt „Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit“. Referentin im Projekt „ENETOSH – European Network Education and Training in Occupational Safety and Health“ am Berufsgenossenschaftlichen Institut Arbeit und Gesundheit (BGAG) in Dresden.

Manfred Moldaschl, Prof. Dr. phil., Dr. rer. pol., Inhaber des Lehrstuhls für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (BWL 9) an der TU Chemnitz; Direktor des Instituts für Innovationsmanagement und Personalentwicklung Chemnitz. Arbeitsgebiete: Strategisches Management, Arbeit, Innovation, Beratung, Subjektivität, Sozialkapital.

Silke Paritschkow, Dipl.-Ing., ist Mitarbeiterin des Institutes für Arbeitsingenieurwesen an der TU Dresden, Arbeitsgebiete: Arbeitsanalyse, Arbeits- und Leistungsbewertung, Ergonomie, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

Frank Pietzcker, Dr. rer. nat., wissenschaftlicher Mitarbeiter der Arbeitsgruppe Wissen-Denken-Handeln im Fachbereich Psychologie der TU Dresden, Promotion über die Unterstützung von Konstruktionsprozessen im Maschinenbau (komplexes Problemlösen). Aktueller Arbeitsschwerpunkt: Wissensmanagement in und für KMU

Andreas Pohlandt, Dr. rer. nat., Promotion zur prospektiven Bewertung von Arbeitstätigkeiten, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Dresden, Professur für Methoden der Psychologie. Schwerpunkte: Entwicklung und Anwendung von Verfahren zur psychologischen Arbeitsanalyse, -bewertung und -gestaltung, Methoden zur Unterstützung des Lernens im Arbeitsprozess.

Kerstin Rieder, Prof. Dr. phil., Wissenschaftlerin an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Personenbezogene Dienstleistungen, Kundenintegration, Arbeit und Gesundheit, Arbeit und Gender.

Susanne Schade, Dipl.-Psych., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsinstitut berufliche Bildung (f-bb) Nürnberg, Arbeitsschwerpunkte: Gesundheitsmanagement in Betrieben und Organisationen, Qualifizierungskonzepte für ältere und jüngere Beschäftigte, Selbstgesteuertes Lernen und seine Implementierung als arbeitsplatznahe Qualifizierung.

Martin Schmauder, Prof. Dr.-Ing., Direktor des Institutes für Arbeitsingenieurwesen an der TU Dresden sowie Sprecher des CIMTT der TU Dresden. Arbeitsgebiete: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Ergonomie, Arbeitsprozessgestaltung, Arbeitsorganisation.

Klaus Schmierl, Dr. phil., Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Internationalisierung von Unternehmen, Interkulturelle Arbeit, Zukunft der Arbeit, Wandel der Arbeitsbeziehungen.

Nils Stegemann, Dipl.-Psych., Referent für Personal- und Bildungsstrategie, Deutsche Bahn AG, Berlin. Arbeitsschwerpunkt: Kompetenzbasierte Konzepte für die Personal- und Führungskräfteentwicklung.

Katrin Trinks, Dipl. Soz., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, ISF München. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Informatisierung der Gesellschaft, Zukunft der Arbeit, Wandel der Arbeitsbeziehungen.

Volker Volkholz, Dr. rer. pol., ist Gründer, Gesellschafter und Geschäftsführer der seit 1979 bestehenden Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH sowie der Prospektiv GmbH in Dortmund. Arbeitsgebiete u.a.: Demografie und Arbeitskräfteangebot, Humanressourcen und Kompetenzentwicklung, innovative Arbeitsgestaltung und Unternehmensentwicklung.

Harald Wolf, PD Dr. phil, Wissenschaftler am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Arbeit und Autonomie, Entgrenzung von Unternehmen, Rationalisierung und Technisierung.

Ursula Zahn-Elliott ist Leiterin des Referats 316, Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, im Bereich Berufliche Bildung beim Bundesministerium für Bildung und Forschung. Arbeitsgebiete: Arbeitsgestaltung, Demografie, Innovative Dienstleistungen.